



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

STRATEGIE ROZVOJE RODINNÉHO PODNIKU

STRATEGY OF FAMILY BUSINESS DEVELOPMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tomáš Veselý

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Tomáš Veselý**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Strategie rozvoje rodinného podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíl diplomové práce
Teoretický přístup k řešení
Analýza současného stavu rodinného podniku
Návrh strategie rozvoje rodinného podniku
Závěr
Literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě kritické analýzy rodinného podniku navrhnout strategii rozvoje podniku.

Základní literární prameny:

BURNS, Paul, 2001. Entrepreneurship and small business. New York: Palgrave, 418 s. ISBN 0-33-91474-0.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přeprac. vyd. Praha: C.H. Beck. 172 s. ISBN 978-80-7400-637-1.

KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO, 2008. Rodinné podnikání. Brno: Computer Press, 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: C.H. Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá návrhem strategie rozvoje rodinného podniku Víno Pokorný. V první části této diplomové práce jsou definovány teoretické pojmy potřebné ke zvládnutí této problematiky. V druhé části je obsažena analýza současného stavu rodinného podniku Víno Pokorný a v poslední části této práce jsou prezentovány návrhy strategie rozvoje rodinného podniku, vycházející z provedené analýzy současného stavu podniku.

Abstract

This diploma thesis deals with a development strategy design for family business Víno Pokorný. The first part of this thesis defines the theoretical concepts needed to be dealt with in respect of this issue. Part two contains a current state analysis of family business Víno Pokorný and the last part of this thesis presents development strategy plans for the family business, based on the business current state analysis.

Klíčová slova

Rodinné podnikání, strategie, rozvoj, SWOT analýza, Porterův model 5 sil, SLEPTE analýza

Key words

Family business, strategy, development, SWOT analysis, Porter's 5 forces model, SLEPTE analysis

Bibliografická citace

VESELÝ, Tomáš. *Strategie rozvoje rodinného podniku* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-14]. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/130425>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vojtěch Koráb.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 14. května 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu diplomové práce prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za jeho ochotu, vstřícnost, připomínky a cenné rady při tvorbě diplomové práce.

Dále bych chtěl poděkovat rodině Pokorných za pomoc při zpracování diplomové práce, kdy mi poskytli informace, svoje myšlenky a čas.

Poděkování si také zaslouží rodina, přátelé a spolužáci, kteří mne po celou dobu studia podporovali a motivovali k úspěšnému dokončení studia.

OBSAH

ÚVOD	12
1 CÍL PRÁCE	14
1.1 Problematika práce	14
1.2 Metodologie práce	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	15
2.1 Základní pojmy	15
2.1.1 Podnikání	15
2.1.2 Podnikatel	16
2.1.3 Podnik	17
2.2 Právní formy podnikání	18
2.2.1 Živnost	18
2.2.2 Společnost s ručením omezeným	18
2.2.3 Akciová společnost	18
2.3 Malé a střední podniky	19
2.3.1 Statistické pojetí	19
2.3.2 Nařízení komise EU	20
2.3.3 Zákon o podpoře podnikání	20
2.4 Rodinné podnikání	20
2.4.1 Vymezení rodinných podniků	20
2.4.2 Význam rodinných podniků	21
2.4.3 Plánování a řízení následnictví v rodinném podniku	21
2.4.4 Silné a slabé stránky rodinného podniku	23
2.4.5 Životní cyklus rodinného podniku	27
2.4.6 Strategie rodinného podniku	29

2.5 Strategická analýza	30
2.5.1 SLEPTE analýza	31
2.5.2 Porterův model pěti sil	34
2.5.3 McKinseyho rámec 7S	35
2.5.4 SWOT analýza	36
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	38
3.1 Představení podniku	38
3.2 SLEPTE analýza	40
3.2.1 Sociální faktory	40
3.2.2 Legislativní faktory	46
3.2.3 Ekonomické faktory	48
3.2.4 Politické faktory	54
3.2.5 Technologické faktory	55
3.2.6 Ekologické faktory	56
3.3 Porterův model pěti sil	56
3.3.1 Hrozba nově vstupujících podniků	57
3.3.2 Vyjednávací vliv odběratelů	57
3.3.3 Hrozba substitučních výrobků či služeb	57
3.3.4 Vyjednávací vliv dodavatelů	58
3.3.5 Soupeření mezi existujícími podniky	58
3.4 McKinseyho rámec 7S	59
3.4.1 Strategie	59
3.4.2 Struktura	59
3.4.3 Systémy	60
3.4.4 Styl řízení	60
3.4.5 Spolupracovníci	61

3.4.6 Sdílené hodnoty	61
3.4.7 Schopnosti.....	61
3.5 SWOT analýza	62
3.5.1 Silné stránky rodinného podniku	63
3.5.2 Slabé stránky rodinného podniku	64
3.5.3 Příležitosti rodinného podniku	65
3.5.4 Hrozby rodinného podniku	66
4 NÁVRHOVÁ ČÁST	72
4.1 Návrh rodinné strategie.....	72
4.1.1 Předání moci rodinného podniku na následující generaci	72
4.2 Návrh podnikové strategie	74
4.2.1 Změna právní formy podnikání	74
4.2.2 Nabídka zážitkových vzdělávacích pobytů s vínem a vinohradnictvím.....	76
4.2.3 Rozšíření výrobní kapacity	78
4.2.4 Zvýšení objemu produkce.....	83
4.3 Řízení rizik.....	84
4.3.1 Identifikace rizik	84
4.3.2 Ohodnocení rizik.....	86
4.3.3 Mapa rizik	88
4.3.4 Návrh opatření	89
4.4 Harmonogram implementací	92
4.4.1 Ganntův diagram implementací.....	95
ZÁVĚR	96
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	98
SEZNAM TABULEK	103
SEZNAM OBRÁZKŮ	104

SEZNAM GRAFŮ	105
SEZNAM PŘÍLOH.....	106

ÚVOD

Jakou úlohu zastávají rodinné podniky v ekonomice každého státu napříč celým světem? Jsou opravdu rodinné podniky hnací silou ekonomiky? Jak moc jsou rodinné podniky potřebné ve Vašem okolí? I takové otázky mohou člověka napadnout při setkání se s pojmem „rodinný podnik“. Napříč všemi kontinenty světa mají rodinné podniky velkou tradici, neboť historie nejstarších rodinných podniků sahá až do 5. století našeho letopočtu. V České republice lze z historického hlediska rodinné podniky řadit do dvou období, tedy období do roku 1948 a období od roku 1989, tudíž v novodobé historii samotné České republiky nemají rodinné podniky takovou tradici. Mnohé čtenáře těchto odstavců může napadnout otázka, proč tomu tak je, v tomto případě považuji za nutnost připomenout vládu komunistické nesvobody, kdy docházelo k záměrné likvidaci rodinných podniků za účelem sjednocení poměrů mezi jednotlivými vrstvami obyvatel.

Předpoklady, které rodinný podnik má, umožňují vzniknout dlouhodobě úspěšnému a konkurenceschopnému podniku. Tyto předpoklady jsou způsobeny tím, že pouze v rámci rodinných podniků se prolínají dva odlišné světy, a to rodina a podnik. Úspěšné rodinné podniky si zakládají na ideálním propojení právě rodiny s podnikem a nezáleží na tom, zda daný podnik zaměstnává několik málo osob nebo několik set osob, v jádru věci jsou si rodinné podniky velice podobné. Pokud rodina funguje a panuje mezi členy rodiny soudržnost, pak rodinné podniky mohou být konkurenceschopné a úspěšné i po několik generací v řádu desetiletí či století.

Tato diplomová práce je zaměřena na vybraný rodinný podnik a je rozdělena na tři části. Těmito částmi jsou: teoretická, analytická a návrhová, přičemž všechny části diplomové práce na sebe navzájem navazují, a tím je zajištěna návaznost jednotlivých částí napříč diplomovou prací.

V teoretické části jsou dle odborné literatury definovány základní pojmy, které jsou pro tuto diplomovou práci stěžejní. Jsou zde vysvětleny pojmy jako je podnikání, podnik, podnikatel, právní formy podnikání, rozdíly mezi malými a středními podniky, následuje vysvětlení problematiky rodinných podniků. Tato část je zakončena definicí jednotlivých analýz, které vycházejí ze strategické analýzy. Znalost těchto analýz je nezbytná pro následující analytickou část.

V analytické části je nejprve představen vybraný rodinný podnik, který je poté podroben strategické analýze, která hodnotí vnitřní a vnější prostředí vybraného rodinného podniku. Tato strategická analýza vychází z dílčích analýz, které jsou zmíněny v teoretické části. Výstupy ze strategické analýzy poslouží ve třetí části, která se zabývá zpracováním návrhů souborů opatření pro vybraný rodinný podnik.

Návrhová část této diplomové práce je věnována zpracování návrhů souborů opatření pro vybraný rodinný podnik, přičemž veškeré návrhy vycházejí z analytické části, která se zabývá strategickou analýzou vnitřního a vnějšího okolí vybraného podniku.

1 CÍL PRÁCE

Hlavní cílem této diplomové práce je vytvoření strategie rozvoje malého rodinného podniku. Zkoumaným rodinným podnikem je Víno Pokorný. Předmětem podnikání rodinného podniku je výroba a prodej vína.

1.1 Problematika práce

Jak již bylo zmíněno, tato diplomová práce se zabývá strategií rozvoje malého rodinného podniku. Rodinné vinařství rodiny Pokorných se neustále rozvíjí a vzhledem k oblíbenosti a kvalitě jejich vín se předpokládá i další rozvoj směrem do budoucnosti. V samotném návrhu strategie je zohledněno i předávání moci, neboť se jedná o velice klíčový krok, který může napovědět, jakým krokem se podnik v budoucnu vydá.

1.2 Metodologie práce

Informace, které jsou v této diplomové práci využity, pochází jak ze sekundárních dat, přičemž se jedná zejména o statistická data, tak z primárních dat, která jsou zastoupena rozhovorem s rodinou Pokorných a jehož přepis je přiložen v příloze.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická východiska této diplomové práce slouží k vymezení základních pojmů jako podnikání, podnikatel, podnik, na to navazuje definice právních forem podnikání a rozdělení malých a středních podniků. Následně je zde věnován dostatečný prostor pro obeznámení se s rodinným podnikáním, jehož vysvětlení je stěžejní pro tuto diplomovou práci. Na závěr této části jsou představeny čtyři strategické analýzy, které budou využity pro následující analytickou část diplomové práce.

2.1 Základní pojmy

Tato podkapitola je zaměřená na vysvětlení základních pojmů podnikání, podnikatel a podnik, které jsou stěžejní pro potřebu tuto diplomovou práci.

2.1.1 Podnikání

Dle § 420 Nového občanského zákoníku si lze podnikání vyložit jako soustavnou činnost, která se provádí vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku (Nový občanský zákoník, 2012).

Teorie podnikání, jako uceleného systému poznatků o podnikání, se vyvíjela pomalu. Zpočátku to bylo v rámci jiných věd, ale v 80. letech 20. století se podnikání koncipovalo jako samostatná vědní disciplína (Srpková, Řehoř, 2010, s. 18).

Výzkum podnikání je rozčleněný podle tří přístupů: ekonomický přístup (zaměření na studium role podnikatele v ekonomickém rozvoji), psychologický přístup (zaměření především na hledání typických vlastností podnikatele) a sociálně-ekonomický přístup (zaměření na hledání vlivu sociálně-ekonomického prostředí na úspěch v podnikání) (Deakins, Freel, 2005, s. 2).

Na základě výzkumů se vykrystalizovala tři základní pojetí podnikání:

-> Podnikání jako proces nebo činnost – smyslem podnikání je vytvoření něčeho nového, přidané hodnoty, která může mít jak finanční, tak nefinanční formu. Děje se tak aplikací podnikavého přístupu v profesi podnikatele, která je rozlišená: např. živnostník či střední podnikatel. Sociální status profese je do určité míry legislativně vymezen obchodním

zákoníkem a jinými zákony. Samotný proces podnikání má sekvenční charakter (Srpová, Řehoř, 2010, s. 19-20).

-> Podnikání jako přístup nebo metoda – podnikavý přístup neboli podnikavost je významným hybatelem ekonomického a sociálního rozvoje. Podnikavý přístup má následující znaky:

- *zájem a snaha vytvořit přidanou hodnotu*
- *samostatné nalézání příležitostí k realizaci daného cíle*
- *vkládání a účinné využívání vlastních zdrojů, svého času a svého jména*
- *dobrovolné přebírání vlastní odpovědnosti a nesení přiměřeného rizika*
- *sklizení pozitivních výsledků jako posledních v řadě zainteresovaných* (Srpová, Řehoř, 2010, s. 19-20).

-> Podnikání jako hodnotová orientace – podnikání představuje takovou strukturu hodnot a postojů, která má společenský a individuální rozměr. Společenský rozměr vyjadřuje, jak si společnost váží podnikatelů, a jak se to projevuje ve vládnutí společnosti. Individuální rozměr klade na člověka zvláštní nároky, jako je odpovědnost, nesení rizika či odolnost proti neurčitostem, a zároveň skýtá některé výhody a vymoženosti, jako je osobní autonomie či možnost většího výdělků (Srpová, Řehoř, 2010, s. 19-20).

2.1.2 Podnikatel

Dle § 421 Nového občanského zákoníku se za podnikatele považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku, má k podnikání živnostenské či jiné oprávnění. Dále pak dle § 422 osoba, jež nemá obchodní firmu, tak jedná při podnikání pod svým vlastním jménem (Nový občanský zákoník, 2012).

Do ekonomie zavedl postavu podnikatele Jean-Baptiste Say (1767 – 1832), který jej formuloval jako „entrepreneur“, což v překladu z francouzštiny znamená prostředník. Hlavním obsahem prostředníka bylo převzetí zodpovědnosti a rizika za realizaci většího projektu (Sojka, 2002, s. 256).

Pro vymezení pojmu podnikatel existuje mnoho definic:

„Osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu.“

„Osoba schopná rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika.“

„Iniciátor a nositel podnikání – investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení.“
(Veber, Srpová, 2012, s. 15).

Podle platného obchodního zákoníku je podnikatelem jak fyzická, tak právnická osoba. Tímto faktem se ztrácí společný jmenovatel pro definování podnikatele z právního a ekonomického hlediska. Je potřeba rozlišit primárního a sekundárního podnikatele. Primární podnikatel je vždy fyzická osoba, vlastník podniku, přičemž pro vlastníka je jeho podnik nástrojem jeho podnikání. Za předpokladu, že vlastník podnik pouze spravuje a deleguje své podnikatelské role a funkce na podnik, tak se jedná o sekundárního podnikatele (Srpová, Řehoř, 2010, s. 30).

2.1.3 Podnik

Nový občanský zákoník pamatuje také na definici podniku v § 502, která zní: *„Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, které podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu“* (Nový občanský zákoník, 2012).

Stejně jako v předchozích případech, tak i pro podnik existuje řada výkladů. Nejobecněji lze podnik chápat jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy. Obsáhleji je podnik chápán jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání. S ekonomickou samostatností souvisí odpovědnost vlastníka za konkrétní výsledky podnikání. Právní samostatnost lze chápat jako možnost podniku vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty a uzavírat s nimi smlouvy, ze kterých pro podnik vyplývají práva i povinnosti (Srpová, Řehoř, 2010, s. 35).

2.2 Právní formy podnikání

2.2.1 Živnost

Jedná se o takovou formu podnikání, která je vhodná pro začínající podnikatele. Tuto formu také využívají ti, kteří v podnikatelské činnosti nevidí hlavní zdroj svých příjmů. Zahájení podnikání touto formou je velice jednoduché (Veber, Srpová, 2012, s. 71).

2.2.2 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je jedna z nejrozšířenějších forem podnikání právnických osob. Základní kapitál je vytvořený z vkladů společníků, a ti za závazky společnosti ručí ve výši nesplacených vkladů, dokud není splacení jejich vkladů v plné výši uskutečněno a zapsáno v obchodním rejstříku. Společnost může založit jedna osoba, avšak může mít nejvíce 50 společníků. Zakládací listinou společnosti je společenská smlouva a nejvyšším orgánem je valná hromada (Veber, Srpová, 2012, s. 74).

2.2.3 Akciová společnost

Jedná se o jednu z nejstarších kapitálových společností, která je pro svou administrativní a kapitálovou náročnost méně častá zejména mezi malými a středními podniky. Základní kapitál společnosti bývá rozdělený na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Tato společnost ručí za porušení svých závazků veškerým svým majetkem, přičemž akcionář za závazky společnosti vůbec neručí. Akciovou společnost může založit buď jedna právnická osoba nebo alespoň dva zakladatelé, tedy fyzické osoby (Veber, Srpová, 2012, s. 74).

2.3 Malé a střední podniky

Definovat malý podnik od středního není tak jednoduché, jak se na první pohled může zdát. V rámci této definice se můžeme setkat se členěním dle statistického pojetí, nařízení komise EU nebo dle zákona o podpoře podnikání (Veber, Srpová, 2012, s. 18).

Za předpokladu shrnutí všech používaných pojetí pro rozdělení typů podniků lze podniky jednoduše rozdělit dle počtu zaměstnanců (Veber, Srpová. 2012, s. 19).

Tabulka č. 1: Zjednodušené a souhrnné dělení podniků
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Veber, Srpová, 2012, s. 19)

Typ podniku	Počet zaměstnanců
Mikropodnik	1 – 9
Malý podnik	10 – 49
Střední podnik	50 – 249
Velký podnik	250 a více

2.3.1 Statistické pojetí

Metodika statistického pojetí dělí podniky od roku 1997 do tří skupin podle počtu zaměstnanců (Veber, Srpová, 2012, s. 18).

Tabulka č. 2: Rozdělení podniků dle statistického pojetí
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Veber, Srpová, 2012, s. 18)

Typ podniku	Počet zaměstnanců
Malý podnik	1 – 20
Střední podnik	21 – 100
Velký podnik	101 a více

2.3.2 Nařízení komise EU

Komise EU pro klasifikaci malých a středních podniků využívá čtyři kritéria, kterými jsou: počet zaměstnanců, roční obrat, bilanční suma rozvahy a nezávislost. Nezávislost v tomto případě znamená, že podnik není z 25 % a více vlastněn jiným podnikem, který nepodléhá, dle definice, malému a střednímu podniku (Veber, Srpová, 2012, s. 19).

Tabulka č. 3: Rozdělení podniků dle nařízení komise EU
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Veber, Srpová, 2012, s. 19)

Typ podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Bilanční suma rozvahy
Mikropodnik	1 – 10	do 2 mil. EUR	do 2 mil. EUR
Malý podnik	11 – 50	do 10 mil. EUR	do 10 mil. EUR
Střední podnik	51 – 250	do 50 mil. EUR	do 43 mil. EUR

2.3.3 Zákon o podpoře podnikání

Za malého a středního podnikatele se, dle tohoto zákona, považuje podnikající osoba, která podléhá kritériím stanoveným přímo použitelným předpisem Evropských společenství. Dané členění je velmi důležité, pokud podnikatel žádá o podporu podnikání. Veškeré potřebné údaje se vztahují k poslednímu uzavřenému účetnímu období, přičemž hodnoty ročního obratu a bilanční sumy rozvahy se přepočítávají dle kurzu Evropské centrální banky (Veber, Srpová, 2012, s. 19).

2.4 Rodinné podnikání

2.4.1 Vymezení rodinných podniků

V odborné literatuře můžeme najít celou řadu definic, které pro definici rodinného podniku využívají širokou škálu různých kritérií. Obecně přijímaná definice rodinného podniku neexistuje. Mezi nejčastější kritéria lze zahrnout počet členů rodiny, kteří ve firmě pracují, velikost podniku a procento podniku vlastněné rodinou (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 20).

Ve Spojených státech amerických vznikly v roce 1996, na základě výzkumu vlivu rodinných podniků na hrubý domácí produkt a nezaměstnanost, tři různé definice rodinného podniku. Tyto definice jsou rozděleny na širokou, středně širokou a úzkou.

Široká definice – za rodinný podnik lze považovat takový podnik, kde má rodina strategický vliv na podnik a je záměrem současných vlastníků, aby podnik zůstal i nadále ve vlastnictví rodiny.

Středně široká definice – za rodinný podnik lze považovat takový podnik, kde zakladatel nebo jeho potomci podnik řídí a mají nad ním, co se akcií týče, vlastnickou kontrolu.

Úzká definice – za rodinný podnik lze považovat takový podnik, který je vytvářen v průběhu několika generací, přičemž rodina podnik vlastní a řídí sama (Shanker, Astrachan, 1996, s. 113).

2.4.2 Význam rodinných podniků

Rodinné podniky jsou nejstarší forma podniku v historii novodobé civilizace. Nejstarším rodinný podnik je pravděpodobně japonská společnost Kongo-Gumi, tato společnost funguje téměř 1 500 let. Evropským nejstarším rodinným podnikem je pravděpodobně obchod s vínem Antinori, který byl založen v Itálii v roce 1385. Právě Itálie je jednou z evropských zemí, kde má rodinné podnikání nejsilnější tradici a proto se zde nachází jedny z nejstarších rodinných podniků v Evropě (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 9).

V novodobé historii České republiky mají rodinné podniky poměrně krátkou tradici, přičemž rozvoj nastal až po tzv. sametové revoluci v roce 1989. Po dobu nadvlády komunismu byly rodinné podniky soustavně likvidovány a v daném období bylo téměř nemožné založit rodinný podnik. V éře první republiky bylo přitom rodinné podnikání velice rozšířené, neboť předávání rodinných řemesel z otce na syna bylo běžnou záležitostí (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 10 – 11).

2.4.3 Plánování a řízení následnictví v rodinném podniku

Problémy v rodinném podniku se objevují ve chvíli, kdy si vlastník podniku začne klást otázky následnictví, které se týkají výměny generací nejen ve vedení, ale i ve vlastnictví rodinného podniku:

- Kdo se stane následníkem rodinného podniku?
- Kdy se má začít s plánováním výměny generace v rodinném podniku?
- Jakým způsobem přistoupit k výměně v rodinném podniku (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 130 – 131)?

Kdo se stane následníkem rodinného podniku?

Jedná se o nejsložitější úkol ze všech otázek, které se týkají následnictví v rodinném podniku. V první řadě rodinné podniky usilují o to, aby jimi budovaný podnik přešel na následující generaci, a to jak jeho vlastnictví, tak i řízení. Při samotném výběru následníka rodinného podniku není možné opomenout podrobné zhodnocení osobnosti, dovedností a zkušeností následníka. Proto se doporučuje, aby se daného rozhodnutí zúčastnila celá rodinná rada, čímž se eliminuje špatná volba vedoucí osoby rodinného podniku (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 131 – 132).

Kdy se má začít s plánováním výměny generace v rodinném podniku?

Výměna generací je procesem, který se rozbíhá už ve chvíli, kdy jsou potencionální následníci dětmi. Majitel rodinného podniku vštěpuje svým dětem pozitivní náhled na podnik a prospěch, který plyne z jeho řízení. V rámci otázky „Kdy?“ platí, že čím dříve padne rozhodnutí, tím více bude času pro plánování a přípravu výměny generace v rodinném podniku. Především se tímto krokem zvýší pravděpodobnost ochoty a schopnosti rodiny ujmout se podnikání v rozhodujícím okamžiku (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 133 – 134).

Jakým způsobem přistoupit k výměně v rodinném podniku?

V souvislosti s výměnou generací v rodinném podniku je potřeba naplánovat způsob, jakým bude předáno vlastnictví, a postup, jakým bude provedena výměna generací ve vedení podniku. K úspěšnému předání generací je vhodné se zabývat následujícími sedmi doporučeními:

- *vystihnout vhodný okamžik, kdy je potřeba začít s plánováním*
- *načrtnout plán výměny generací v rodinném podniku*
- *zabezpečit proces vzdělávání a získávání zkušeností pro potomky, kteří mají zájem se podílet na vedení rodinného podniku*
- *vyjasnit a regulovat vztah podnik – rodina*

- *dokázat, aby se všichni členové rodiny, včetně zakladatele, zavázali k účasti na vypracování plánu výměny generací*
- *oddělit od sebe roli vlastníka podniku a roli vedoucího pracovníka nebo zaměstnance rodinného podniku*
- *zaručit odcházejícímu vedoucímu pracovníkovi rodinného podniku finanční jistotu a plnit plány spojené s jeho odchodem do ústraní* (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 137 – 138).

2.4.4 Silné a slabé stránky rodinného podniku

Situace či stav, které je možné považovat za výhodu rodinného podniku, se za jistých okolností může přeměnit v nevýhodu rodinného podniku. Z tohoto důvodu je potřeba zanalyzovat jak silné, tak slabé stránky rodinného podniku (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 60).

Silné stránky podniku

Za silné stránky rodinného podniku lze považovat skutečnosti, které mohou zvětšovat konkurenceschopnost, a které pramení z jeho vlastní podstaty. Za tyto silné stránky lze považovat:

- **Vzájemná shoda mezi osobami:** zásluhou vzájemných shod je vznik společných zájmů. Díky tomu je zde existence uznávané autority a ovzduší důvěry, v němž nedochází k bojům o moc.
- **Angažovanost:** jedná se o přímý projev existující rodinné kultury, která vychází ze silné identifikace podniku a z loajálního a spravedlivého zacházení se spolupracovníky.
- **Znalost:** jedná se o speciální technologie či obchodní know-how, které je podniku typické pro realizaci jeho činností.
- **Flexibilita:** díky flexibilitě (ať už pracovní, časové nebo finanční) je podnik schopen se rychle a snadno adaptovat na změny situace. Podnik je také schopen rychlejšího rozhodování a rodině usnadňuje začleňování nových technologií.
- **Dlouhodobý záměr:** dlouhodobé záměry rodinných podniků, především se jedná o obchodní záměry, bývají mnohem účinnější, než je tomu u ostatních podniků.

Rodinné podniky se těmito kroky snaží zajistit rentabilitu svých projektů a investic.

- **Stabilní kultura:** stabilní kultura rodinného podniku je dána stabilitou vedoucího pracovníka zastávajícího své funkce. Stabilní kultura vede k otcovskému uznání a získání podrobné znalosti v oblasti podnikání.
- **Rychlost při přijímání rozhodnutí:** tento rys znamená značnou výhodu pro rodinné podnikání, neboť se proces rozhodování týká zpravidla dvou klíčových postav.
- **Blížkost lokálních trhů:** díky blízkosti má rodinný podnik možnost se lépe přizpůsobovat svými produkty potřebám zákazníků.
- **Hrdost a důvěryhodnost:** rodinný podnik zachází se zákazníky s mnohem větší a srdečnější pozorností, přičemž je zákazníkům poskytována vyšší úroveň služeb. Majitelé rodinného podniku jsou na svůj podnik patřičně hrdí a tuto skutečnost lze využít jako účinný nástroj marketingu.
- **Efektivita:** rodinné podniky dokážou účinně a úspěšně využívat nástroje a prostředky, které mají k dispozici, tím vykazují vyšší účinnost a rentabilitu. Vyšší efektivita rodinných podniků se projevuje především v technologických aktivitách.
- **Produktivita:** rodinné podniky dosahují vyšší produktivity ze dvou důvodů: prvním důvodem je zaměření na konkrétní cíl a malé oddalování od původního cíle; druhým důvodem je snaha rodinných podniků účinnějšího nakládání s dostupnými prostředky, aby došlo k zajištění maximální rentability svého kapitálu.
- **Tvůrci pracovních míst:** schopnost vytváření nových pracovních míst souvisí s vysokým smyslem rodinného podniku pro sociální zodpovědnost.
- **Orientace na kvalitu:** rodinné podniky pravidelně sledují kvalitu svých výrobků a je zde kladen důraz na vztah kvalita – cena.
- **Společensky odpovědné chování:** rodinné podniky v rámci tohoto kroku investují do rozvoje místní komunity a mají tendence k ekologičtějšímu chování (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 62-63).

Slabé stránky rodinného podniku

Na rozdíl od silných stránek rodinných podniků, které usnadňují podniku situaci v okamžicích, kdy musí reagovat na problémy, slabé stránky představují překážky, které je potřeba odstranit. Tyto slabé stránky jsou ovlivňovány vnitřními a vnějšími tlaky působícími na rodinný podnik (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 64).

Vnitřní tlaky působící na rodinný podnik

Vnitřní tlaky působící na rodinný podnik lze rozdělit na tlaky emocionální a podnikové. Zdrojem emocionálních tlaků jsou konflikty, které vyplývají z rodinného a podnikového systému. Podnikové tlaky umožňují rodinnému podniku definovat hlavní překážky, které se podniku staví do cesty ve chvíli, kdy podnik musí čelit problémům a reagovat na výzvy, které nastanou v rámci emocionálních tlaků (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 64 – 65 a 80).

Emocionální tlaky

Emocionální problémy dokážou paralyzovat veškerá pole působnosti rodinného podniku, zejména pokud dojde k prolínání systému rodina – podnik.

- **Vztah otec – syn:** Otec často považuje osoby pracující s ním a pro něj za své nástroje, přičemž si přeje, aby syn vstoupil do podniku a časem mu mohl předat kontrolu nad podnikem. Syn se často, pod otcovými sliby „slibuji, že...“ považuje za oběť citového vydírání a pociťuje nepřátelství vůči otci. Taková jednání velmi často vedou k rozložení rodinného podniku.
- **Rivalita mezi sourozenci:** rivalita má velmi negativní vliv na vedení podniku. Při rivalitě může dojít k ochromení rozhodovacího procesu a pokud se rivalita vymkne kontrole, tak může dojít až k samotnému rozložení fungujícího rodinného podniku.
- **Další typické emocionální problémy rodinných podniků:**
 - nepotismus
 - syndrom rozmazleného dítěte
 - duch pána
 - dojení financí podniku
 - rodinné mýty
 - komunikace

- poruchy v narcistickém vývoji
- paradox přechodného prostoru
- závist a žárlivost
- vypracování rodinného strategického plánu
- rodinný protokol
- profesionalizace rodinného podniku (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 65 – 80).

Podnikové tlaky

Při vzájemné interakci podniku a rodiny podnikové tlaky mohou vznikat z emocionálních tlaků. Podnikové tlaky definují hlavní překážky podnikového charakteru, které se rodinnému podniku staví do cesty ve chvíli, kdy čelí problémům (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 80).

- **Podnikové plánování:** pomocí plánování rodinný podnik určuje, co a jakým způsobem má být dosaženo, jedná se tedy o činnost zaměřenou do budoucna. Rodinné plánování se nejčastěji odehrává ve třech odlišných fázích, kterými jsou: fáze novorozenecká, rodinná a přerůstání rodiny.
- **Organizační činnost:** jedná se o další aspekt manažerského procesu, který zahrnuje rozdělení úkolů, které přísluší jejím jednotlivým částem, delegování pravomocí, stanovení oblastí, které je vhodné rozdělit do určitých úseků a stanovení optimálního objemu činností pro jednotlivé úseky. Hlavní náplní organizační činnosti je provedení analýzy struktury rodinného podniku tak, aby bylo možné vymezit překážky či slabé stránky, které se projevují ve chvílích, kdy rodinný podnik musí reagovat na výzvy nebo čelit problémům, které před ním vyvstávají. Pro rodinný podnik je, ve srovnání s podniky jiných typů, výrazně obtížnější dosažení významného objemu prodeje, případně zvýšení počtu zaměstnanců.
- **Podnikový management:** podnikový management zastává funkci řízení rodinného podniku. Styl vedení rodinného podniku bývá určován dvěma klíčovými elementy: vlastním tvůrčím duchem zakladatele a jeho entuziasmem. Podnikový management se mimo řízení zabývá také stylem vedení, motivací, výběrem spolupracovníků, zvyšováním kvalifikace spolupracovníků a systémy odměňování.

- **Podniková kontrola:** mnohé rodinné podniky postrádají účinný plánovací systém, tudíž u takových podniků nelze mluvit o existenci účinných kontrolních procesů (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 80 – 93).

Vnější tlaky působící na rodinný podnik

Za vnější tlaky působící na rodinný podnik lze považovat takové záležitosti, na které nemá rodinný podnik přímý vliv, ačkoliv je někdy může nepřímo kontrolovat. Tyto záležitosti působí negativně na konkurenceschopnost rodinného podniku na trhu (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008. s. 94).

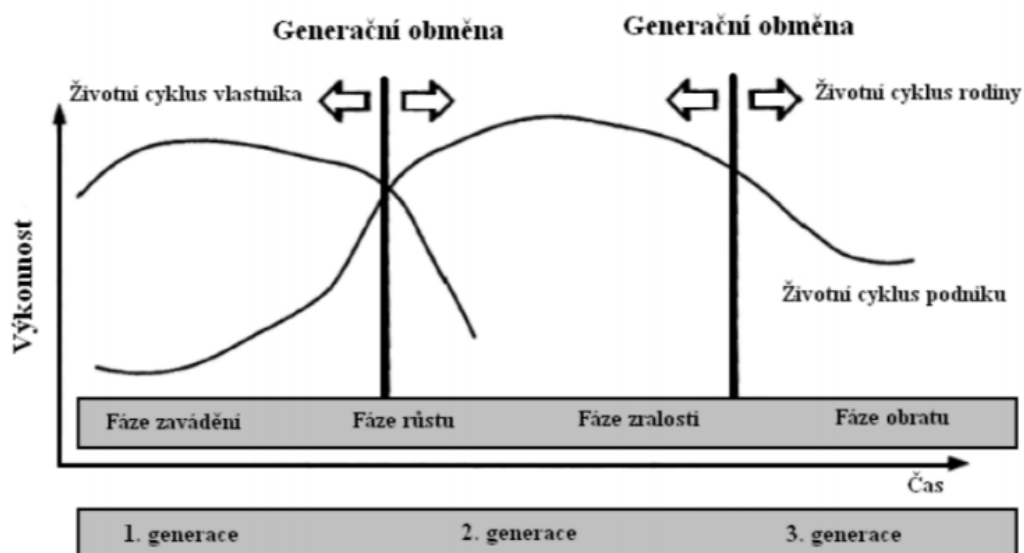
- **Veřejné mínění:** vlastníci rodinných podniků se domnívají, že rodinné podniky patří k nejvíce opomíjeným a veřejné mínění jim dává za pravdu. Neexistují veřejné nátlakové skupiny, které by naléhaly, aby došlo ke zlepšení pozic (v rámci legislativních a daňových změn) rodinných podniků na trhu.
- **Postoj investorů:** bankovní instituce nemají zájem pomáhat rodinným podnikům a mají tendenci přehlížet bohatství vlastníků rodinných podniků. Většina rodinných podniků dosahuje dobrých zisků a mají nízkou úroveň zadlužení.
- **Daňová politika státu:** každý stát má své legislativní normy, z kterých vyplývají daňové předpisy, které mají vliv na rodinný podnik. Je patrné všeobecné veřejné mínění o nevýhodnosti a komplikaci daňové politiky v souvislosti spojené s převodem vlastnictví na následující generaci (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 94 – 95).

2.4.5 Životní cyklus rodinného podniku

Teorie životního cyklu rodinného podniku vychází z ekonomické teorie a předpokládá, že podnik prochází v čase několika fázemi (Machek, 2017, s. 42).

Dyck a kolektiv předávání rodinného podniku na následující generaci přirovnávají ke štafetovým závodům ve sportovním prostředí. Ve většině štafetových závodů se vyskytují čtyři základní faktory: důležitost posloupnosti, správné načasování, technika předání štafetového kolíku a komunikace. Pro úspěšné dokončení štafety, tedy předání rodinného podniku, je potřeba řešit uvedené čtyři faktory zároveň (Dyck a kolektiv, 2002).

V modelu životního cyklu dle Rosenbauera je podnikatel hnací silou vývoje rodinného podniku. Model vychází z předpokladu, že se rodinný podnik nachází ve fázi zralosti a je spravován druhou generací. V dané fázi životního cyklu podniku je potřeba uskutečnit taková rozhodnutí, která umožní rodinný podnik revitalizovat a objevit nové atraktivní využitelné potenciály (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 24 – 25).



Obrázek č. 1: Životní cyklus rodinného podniku dle Rosenbauera
(Zdroj: Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 25)

Rodinný podnik ve fázi zavádění

Fázi zavádění podniku lze rozdělit do několika kroků, přičemž na začátku stojí nápad či nutnost osamostatnění se. Tedy v první řadě je snaha být svým vlastním pánem a prosazení vlastních nápadů. Na fázi nápadu navazuje fáze plánování, kdy je potřeba vypracovat co nejpodrobnější koncepci rozsahu a oboru podnikání. Po fázi plánování následuje vlastní pořízení podniku, přičemž doba trvání je závislá na rozsahu a komplexnosti podniku a oboru podnikání (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 26 – 27).

Rodinný podnik ve fázi růstu

Tato fáze přichází po překonání překážky spojené s fází zavádění, tedy kdy podnik poptává výrobky (stroje a zařízení) a služby a kdy začíná nabývat na významu strana nabídky, tedy podnik začne produkovat a nabízet svoje produkty a služby. Pro rostoucí rodinný podnik je velice důležitá tržní strategie, tedy opatření 4P marketingového mixu. Hlavním úkolem rychle rostoucího podniku je neustálé přizpůsobování organizační

struktury a struktury zařízení měnící se velikosti rodinného podniku (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 27).

Rodinný podnik ve fázi zralosti

Ve fázi zralosti je jednou z možných konkurenčních výhod vůdcovství v nákladech na celém svém trhu. Za předpokladu úspěchu vůdcovství je podnik chráněný před všemi silami prostředí, které na něj působí v rámci Porterova modelu pěti sil. Oproti konkurenci z oboru má nákladový vůdce výhodu v podobě úspěšného vedení cenové války s konkurencí. Tato strategie rodinného podniku bude ovšem úspěšná pouze pokud bude mít podnik jasnou orientaci na jeden cíl. Fáze zralosti je význačná tím, že přírůstky trhu jsou téměř nulové (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 28).

2.4.6 Strategie rodinného podniku

V rámci analýzy rodinného podniku je zcela patrný průnik dvou strategií, a to strategie rodiny a strategie podniku (Jurová a kolektiv, 2016. s. 28)

Spoustě podnikům může implementace nové strategie představovat velice zdoluhavý a náročný proces. V tomto případě mají malé či začínající podniky určitou výhodu, neboť jsou často mnohem schopnější identifikovat nové příležitosti, které by větší či zavedenější podniky nepovažovaly za přijatelné, a tím se bránily nové implementaci (Burns, 2001, s. 314)

Rodinná strategie

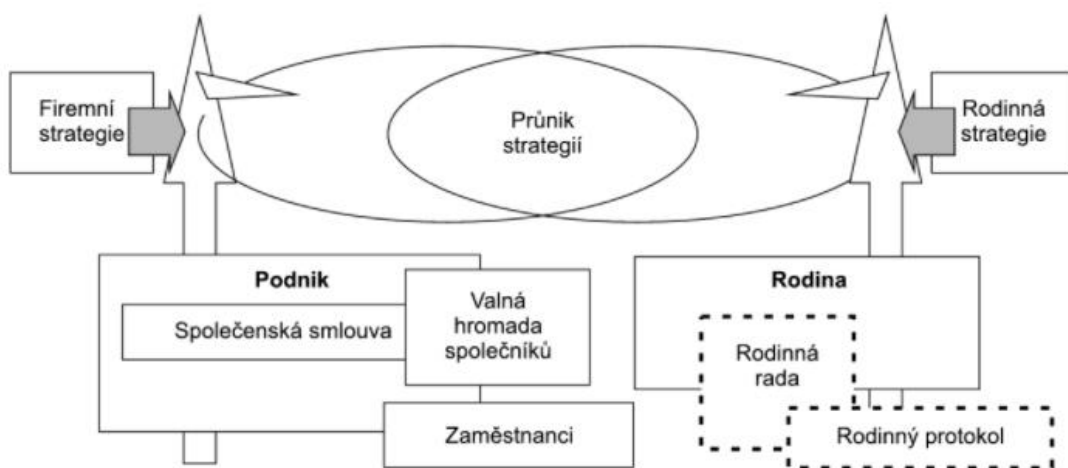
Strategie je sestavena za pomoci hodnocení situace v rodině, rozhodnutí o členech rodiny, kteří se budou v budoucnu podílet na řízení podniku, stanovení plánu výběru, školení a předávání moci na následující generaci. Proto je potřeba vypracování a neustálé rozvíjení rodinného protokolu a posléze i jednacího řádu rodinné rady (Jurová a kolektiv, 2016, s. 29).

U rodinných podniků je vhodné, pro dlouhodobé zajištění růstu napříč několika generacemi, vypracovat rodinnou ústavu. Jedná se o kodifikované vyjádření vůle rodiny, které by mělo být závazné pro další nastupující generace, přičemž vytváří pravidla pro rozdělování zdrojů a zároveň představuje základ, kterým se zachová důvěra a zredukují konflikty uvnitř rodiny (Machek, 2017, s. 38).

Firemní strategie

Firemní strategie podniku úzce souvisí se stanovením dlouhodobé vize rozvoje rodinného podniku. Stejně jako rodinná strategie, tak i firemní strategie společně působí ve strategii předání moci v podniku na následující generace (Jurová a kolektiv, 2016, s. 29).

Nejen vize, ale také i mise neboli poslání, hrají velice klíčovou roli v procesu definování firemní strategie. Vize a mise mají vnější i vnitřní funkci v okolí podniku, dále pomáhají rozvíjet dlouhodobé plány podniku a pomocí nich se řídí každodenní aktivity podniku (Machek, 2017, s. 38).



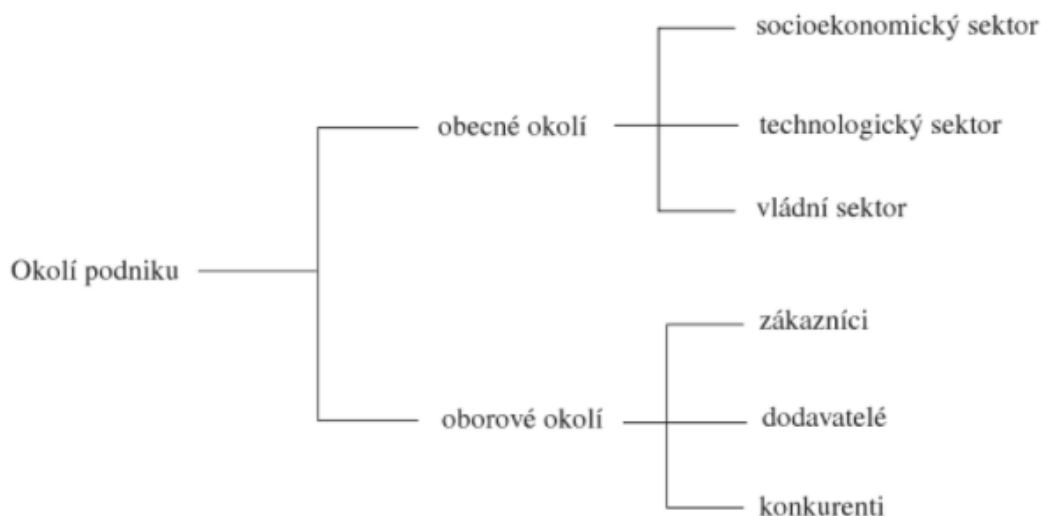
Obrázek č. 2: Model strategie rodinného podniku
(Zdroj: Jurová a kolektiv, 2016, s. 28)

2.5 Strategická analýza

Informace získané prostřednictvím strategické analýzy slouží jako podklady pro formulaci podnikové strategie. V rámci strategické analýzy je zkoumáno nejen vnitřní, ale i vnější okolí podniku. Díky výsledkům strategické analýzy podnik identifikuje a zkoumá jednotlivé faktory, které by mohly mít v budoucnu vliv na podnikovou strategii, dále podnik posuzuje vzájemné vztahy daných faktorů a souvislosti, které mezi faktory existují a mohou v budoucnu existovat (Synek, Kislingerová, 2010, s. 170).

Podnikatelské prostředí, ve kterém se podnik nachází, zahrnuje faktory, jejichž působení obecně může vytvářet nové podnikatelské příležitosti a také vytvářet potencionální hrozby pro existenci samotného podniku. Důležitost těchto faktorů je dána skutečností, že hlavní příčina růstu, poklesu a jiných změn fungování podniku jsou dány především

vlivem faktorů okolí a poté až vnitřním stavem v podniku (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 40).



Obrázek č. 3: Vnější okolí podniku
(Zdroj: Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 43)

Strategická analýza v této diplomové práci obsahuje:

- SLEPTE analýzu
- Porterův model pěti sil
- McKinseyho rámec 7S
- SWOT analýzu

2.5.1 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza bývá využívána pro zhodnocení vnějšího prostředí zkoumaného podniku, které by mohlo znamenat příležitosti nebo hrozby pro daný podnik. V rámci analýzy se zkoumají sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory. Tyto faktory ovlivňují přímo či nepřímo chod podniku (Jakubíková, Procházka, Urbánek, 2003, s. 100).

Sociální faktory

Sociální faktory ovlivňují poptávku po výrobcích a službách, přičemž poptávka je závislá na etnickém složení obyvatelstva daného regionu, kvalitou jejich vzdělání a úrovni životních podmínek (Sedláčková, 2000, s. 11).

Legislativní faktory

K legislativním faktorům patří příslušná legislativa daného státu, ve kterém se podnik nachází, která reguluje podnikání, chrání spotřebitele a životní prostředí pomocí daňových, pracovních i ostatních zákonů (Jakubíková, Procházka, Urbánek, 2003, s. 100).

Ekonomické faktory

Vývoj hospodářského cyklu má velmi silný dopad na situaci podniku na trhu. Pokud se hospodářský cyklus ekonomiky nachází v růstové fázi, je velmi pravděpodobné, že podnik bude mít větší zisky, neboť v růstové fázi dochází k zvyšování spotřeby, snižování nezaměstnanosti a podnik lépe odolává tlaku konkurence. Naopak, pokud se hospodářský cyklus ekonomiky nachází v poklesové fázi, lze předpokládat snižování ziskovosti podniku (Dedouchová, 2001, s. 26).

Působnost ekonomických faktorů lze měřit pomocí vývoje HDP, státních výdajů, měnových kurzů, nezaměstnanosti, inflace a fáze ekonomického cyklu (Jakubíková, Procházka, Urbánek, 2013, s. 100).

Politické faktory

Mezi politické faktory lze zařadit stabilitu vlády a politického prostředí státu, ve kterém daný podnik působí, dále také ekonomickou politiku vlády, podporu zahraničního obchodu či členství v Evropské unii a tím i možnost využití Schengenského prostoru (Jakubíková, Procházka, Urbánek, 2013, s. 100).

Technologické faktory

Technické faktory jsou zastoupeny trendy ve výzkumu a vývoji, přičemž sem patří rychlost technologických změn, dále sociální technologie výrobní, informační a komunikační. Změny technologických faktorů jsou pro podniky zdrojem technologického postupu, díky kterému mají větší možnost dosahovat lepších výsledků hospodaření a především být více konkurenceschopní (Jakubíková, Procházka, Urbánek, 2013, s. 101).

Velmi významným činitelem úspěšného podniku se může stát předvídatelnost vývoje technologických směrů. Podnik musí být schopen úspěšně předvídat budoucí pravděpodobné vlivy, kam dané odvětví směřuje (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 18).

Ekologické faktory

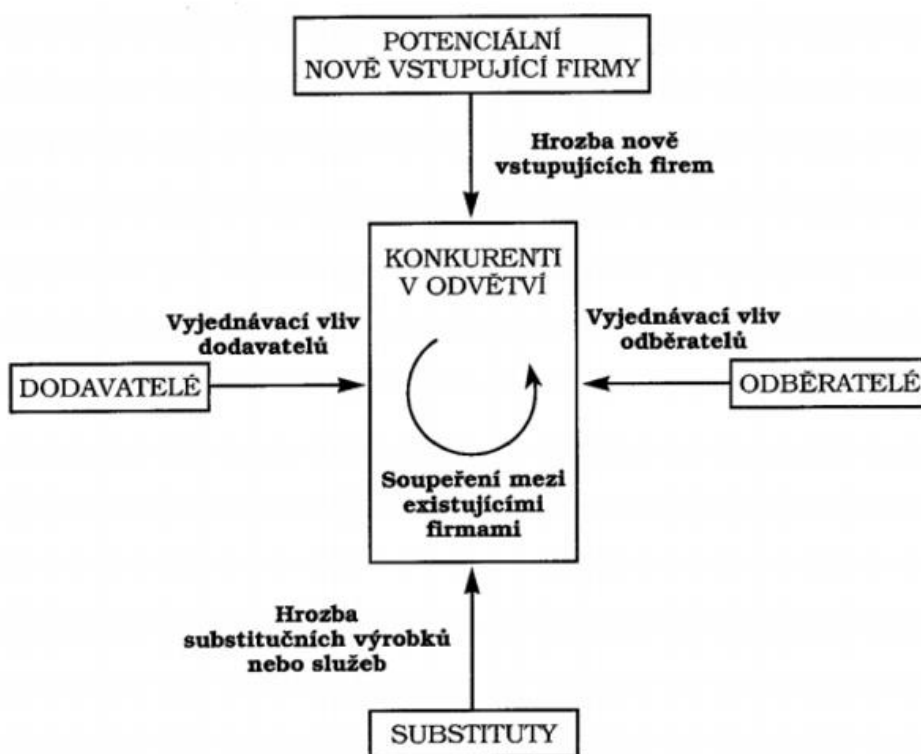
V zájmu každého podniku by mělo být také zanalyzování ekologických podmínek v daném prostředí, oblasti či státu, v němž chce začít podnikat nebo už podniká. Analýza takové situace je důležitá z toho důvodu, aby samotný podnik nepřišel do konfliktu s místními zvyky a regulacemi. Mezi ekologické trendy lze zařadit: ochranu životního prostředí, dostupnost vodních zdrojů a jejich využití, obnovitelné zdroje energie, zpracování odpadů a recyklace, udržitelný rozvoj, změna klimatických podmínek a její vliv na chování některých podniků (Mallya, 2007, s. 46).

2.5.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil pomáhá manažerům podniků zanalyzovat konkurenční prostředí. Porterův model se zaměřuje na pět sil, které formují hospodářskou soutěž. Zároveň platí, že čím silnější je každá z těchto sil, tím více je omezená schopnost podniků zvyšovat ceny a tím i dosahovat vyšších zisků. Každá z uvedených pěti sil se může v čase měnit dle toho, jak se mění podmínky v odvětví. Manažeři podniků mají za úkol rozpoznat, kdy a jak změny uvedených pěti sil vedou k novým příležitostem a hrozbám, a také toho využít k tvorbě a formulaci vhodné strategie (Porter, 1994, s. 4).

Význam konkurence v odvětví je závislý na následujících pěti konkurenčních silách:

- hrozba nově vstupujících podniků
- vyjednávací vliv odběratelů
- hrozba substitučních výrobků či služeb
- vyjednávací vliv dodavatelů
- soupeření mezi existujícími podniky (Porter, 1994, s. 4).



Obrázek č. 4: Hybné síly konkurence v odvětví
(Zdroj: Porter, 1994, s. 4)

2.5.3 McKinseyho rámec 7S

Mezi hlavní faktory úspěchu rámce 7S patří strategie, struktura podniku, spolupracovníci, schopnosti a dovednosti spolupracovníků, styl řízení podniku, systémy a postupy v podniku a sdílené hodnoty, tedy kultura podniku (Rais, Doskočil, 2007, s. 12).

Strategie

Strategie podniku zpravidla vychází z vize a konkrétního poslání podniku. Samotná strategie je charakterizována dlouhodobou orientací podniku, dlouhodobým zamýšleným směřováním podniku k určitému cíli a konkrétními možnostmi podniku v daném prostředí, které umožňují tyto cíle uskutečňovat (Rais, Doskočil, 2007, s. 13).

Struktura

Organizační struktura napomáhá k optimálnímu rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi spolupracovníky podniku. Struktury podniku se postupně vyvinuly v několik základních typů, pro které je charakteristický vývoj od jednodušších ke složitějším. Patří mezi ně struktury: liniová, funkcionální, liniově štábní, divizionální a maticově organizační (Rais, Doskočil, 2007, s. 15 – 17).

Systémy

Jako informační systémy lze chápat všechny informační procedury, které v organizaci probíhají. V podnicích se využívá kombinace ručních a automatizovaných způsobů zpracování informací. Míra automatizace se směrem k vyšším úrovním řízení snižuje (Rais, Doskočil, 2007, s. 20).

Styl řízení

Styly řízení lze rozdělit na styl autoritativní, demokratický a laissez-fair. V autoritativním stylu vedoucí rozhoduje sám bez možnosti zapojení se podřízených zaměstnanců. V demokratickém stylu řízení je dvousměrná komunikace, přičemž vedení dává možnost podřízeným vyjádřit se. Styl laissez-fair ponechává podřízeným značnou volnost a vedoucí do jejich činnosti zasahuje minimálně. Komunikace v laissez-fair je převážně horizontální, tudíž podřízení mohou dělat věci dle svého, nevýhodou může být tápání ve chvíli, kde je potřeba rozhodnutí vedení (Rais, Doskočil, 2007, s. 20).

Spolupracovníci

Spolupracovníci jsou hlavním zdrojem zvyšování výkonnosti a produktivity podniku. Každý úspěšný manažer by měl ovládat umění vhodně se spolupracovníky jednat. Je podstatné znát motivační zázemí, preference a sklony svých zaměstnanců či spolupracovníků, aby bylo možné dlouhodobě budovat kulturu a image podniku, aby byl podnik atraktivní pro nové kvalitní spolupracovníky (Rais, Dočekal, 2007, s. 21).

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty podniku, neboli kultura podniku, úzce souvisí se spolupracovníky. Kultura podniku je soustava sdílených hodnot a názorů, které vytvářejí pozitivně působící neformální normy chování v podniku. Tyto hodnoty a normy jsou relativně dlouhodobě udržovány (Rais, Dočekal, 2007, s. 23).

Schopnosti

V podniku by měl být tlak na rozvoj technické a výrobní specifikace spolupracovníků, který povede ke zvýšení ekonomické, právní a informační gramotnosti spolupracovníků napříč celým podnikem. Klíčem k úspěchu je schopnost manažera se rychle adaptovat (Rais, Dočekal, 2007, s. 24).

2.5.4 SWOT analýza

SWOT analýza je často zobrazována jako 2x2 matice a v této podobě není ničím jiným než výčtem nebo kategorizací faktorů, které jsou známy jako: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky se týkají vnitřních faktorů organizace, příležitosti spolu s hrozbami se týkají vnějších faktorů organizace (Pickton, Wright, 1998, s. 104)

SWOT analýza je mimořádně jednoduchá a organizace pomocí ní hledají cesty ke zlepšení, přežití a úspěchu (Pickton, Wright, 1998, s. 104).

Organizace využívají analýzu k identifikaci vnitřních sil a vnějších příležitostí, které lze využít k dosažení svých cílů a zároveň je možné s nimi zmírnit vnitřní slabosti a vnější hrozby. Silné stránky zlepšují požadovaný výkon, zatímco slabé stránky požadovaný výkon snižují, přičemž obě stránky jsou pod kontrolou dané organizace. Příležitosti zlepšují požadovaný výkon a hrozby jej snižují, tyto stránky naopak jsou mimo kontrolu dané organizace (Leight, 2006, s. 1089).

Rámec SWOT analýzy (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby) mnozí navrhuji jako analytický nástroj, který by se měl použít ke kategorizaci významných interních a externích faktorů (Pickton, Wright, 1998, s. 101).

Tabulka č. 4: SWOT analýza

(Zdroj: Pickton, Wright, 1998, s. 104)

Interní	Externí
Strengths (Silné stránky)	Opportunities (Příležitosti)
Weaknesses (Slabé stránky)	Threats (Hrozby)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V analytické části diplomové práce je nejprve stručně představen rodinný podnik, který byl vybrán pro účel zpracování této diplomové práce. Po stručném představení podniku následuje strategická analýza vnějšího prostředí, která bude tvořena analýzou makrookolí, tedy SLEPTE analýzou, a analýzou mikrookolí podniku, tedy Porterovým modelem pěti sil. Po analýze vnějšího prostředí je provedena analýza vnitřního prostředí za pomoci McKinseyho 7S. Na závěr analytické části je vytvořena souhrnná SWOT analýza, která identifikuje silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby podniku. Na základě výsledků souhrnné SWOT analýzy je zpracován návrh strategie rozvoje rodinného podniku.

3.1 Představení podniku

Víno Pokorný je malé rodinné vinařství, které bylo založeno v roce 2014 a působí ve vinařské obci, jižně od Znojma u hranic s Rakouskem, Chvalovice. V obci Chvalovice se také nachází Sklepní ulička, v níž rodina Pokorných vlastní čtyři sklepy.

Navzdory mládí podniku se výrobou vína rodina Pokorných zabývá více jak 20 let, přičemž v současnosti se výrobou vína zabývá třetí generace rodiny, která je zastoupená bratry Martinem a Stanislavem Pokornými.

V současné době rodina Pokorných obhospodařuje vinice o rozloze cca 0,5 ha s velmi pestrou odrůdovou skladbou vín. Pestrá skladba vyráběných vín je zajištěna nejen díky hroznům z vlastních vinic, ale i odběrem hroznů od smluvních dodavatelů.



Obrázek č. 5: Logo Víno Pokorný
(Zdroj: Víno Pokorný)

Viniční tratě

Rodinné vinařství Pokorný v současné době obhospodařuje vinice na dvou viničních tratích, kterými jsou Dívčí hora a U sv. Urbana. Na viniční trati Dívčí hora, nacházející se v blízkosti obce Chvalovice, rodina Pokorných pěstuje odrůdy: Ryzlink rýnský, Ryzlink vlašský, Müller Thurgau, Pálavu, Veltlínské zelené, Hibernál, Rulandské šedé, Rulandské bílé, Dornfelder a Svatovavřínecké. Tato viniční trať je charakteristická vápennými sprašemi na pískách, přičemž jižní orientace viniční tratě dává možnost vzniku skvostným vínům. Viniční trať U sv. Urbana se nachází ve vinařské obci Vrbovec a rodina Pokorných zde pěstuje odrůdy: Ryzlink rýnský, Ryzlink vlašský, Dornfelder a Veltlínské zelené. Tato viniční trať je z pedologického pohledu zajímavá tím, že se jedná o štěrkopískovou terasu s mělkou spraší s mírně zásaditou reakcí.

3.2 SLEPTE analýza

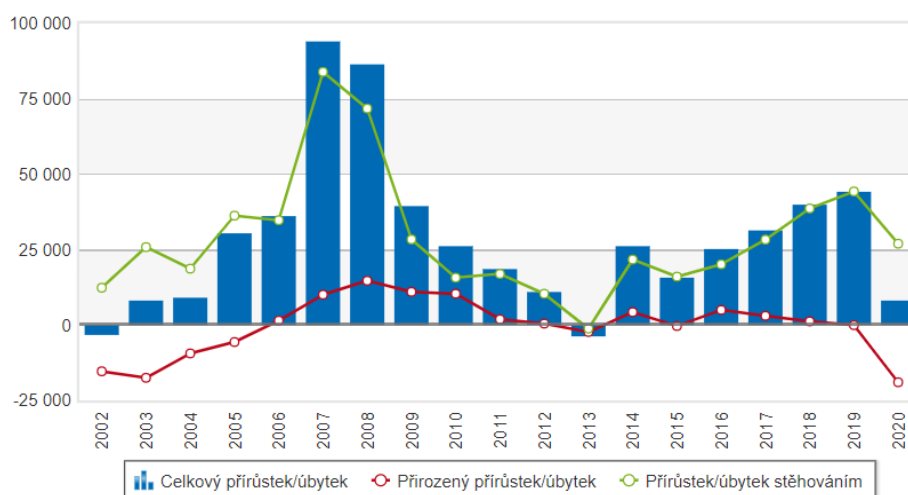
SLEPTE analýza bývá hojně využívána pro identifikaci faktorů, které se vyskytují v makrookolí podniku. Tyto faktory podnik nemůže a nedokáže ve větší míře ovlivnit a na základě daných faktorů se musí umět dokázat přizpůsobit. V rámci SLEPTE analýzy se využívají faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické.

3.2.1 Sociální faktory

Rodinné vinařství Pokorný se nachází v obci Chvalovice, které se nachází v těsné blízkosti hranic se sousedním Rakouskem, v okrese Znojmo. Jedná se o první obec v České republice, kterou projíždějí návštěvníci po přechodu hraničního přechodu Hatě, tudíž obec klade velký důraz na upravenost a reprezentativnost obce v rámci České republiky. Obec má téměř 530 obyvatel a v obci je několik spolků (Obec Chvalovice).

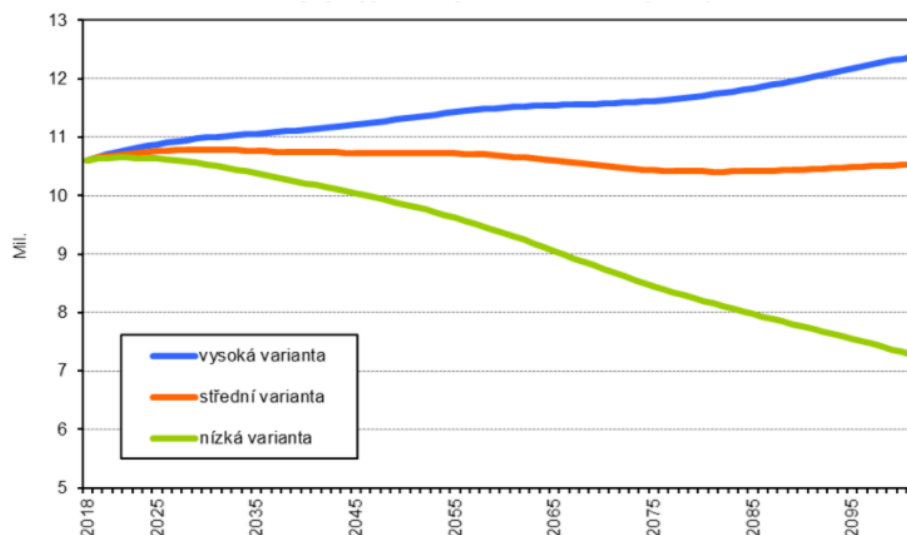
Nejznámějším spolkem obce je Vinařský spolek Chvalovice, který stojí za pořádáním kulturních akcí. Tento spolek sdružuje 27 místních vinařů, jejich sklepy najdeme právě ve Sklepní uličce. Vinaři se liší nejen rozmanitostí produktů, ale také velikostí objemu výroby (Vinaři Chvalovice).

V rámci sociálního prostředí České republiky je důležité vzít v potaz celkový počet obyvatel. Česká republika měla k 31. prosinci 2020 10 701 777 obyvatel, přičemž lze vypožorovat z grafu č. 1 stoupající tendenci počtu obyvatelstva.



Graf č. 1: Přírůstek/úbytek počtu obyvatelstva v České republice
(Zdroj: Český statistický úřad, 2020)

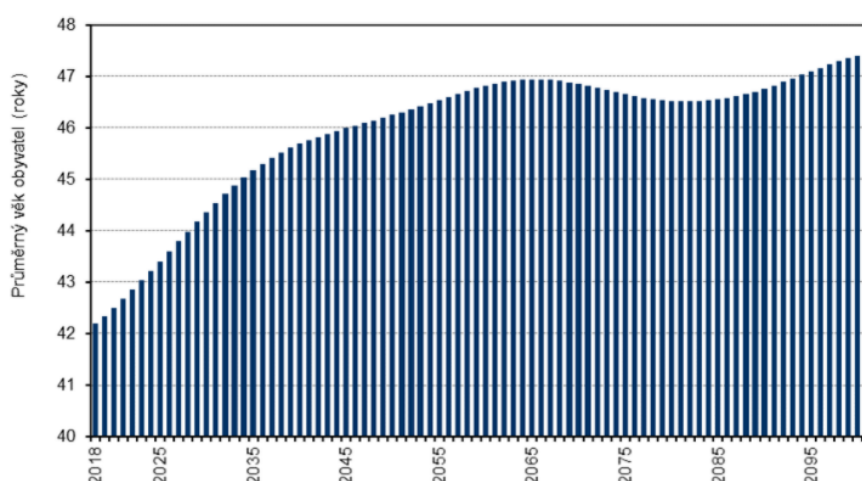
Uvedené hodnoty v grafu č. 1 jsou absolutní, tedy v tisících obyvatel. Dále si lze povšimnout opakujícího se cyklu přírůstku/úbytku stěhování, přičemž se dá předpokládat opakující se cyklus i v budoucích letech. Jaké jsou scénáře budoucího vývoje počtu obyvatel v České republice lze vidět na grafu č. 2.



Graf č. 2: Očekávaný vývoj počtu obyvatel v České republice do roku 2101
(Zdroj: Český statistický úřad, 2021)

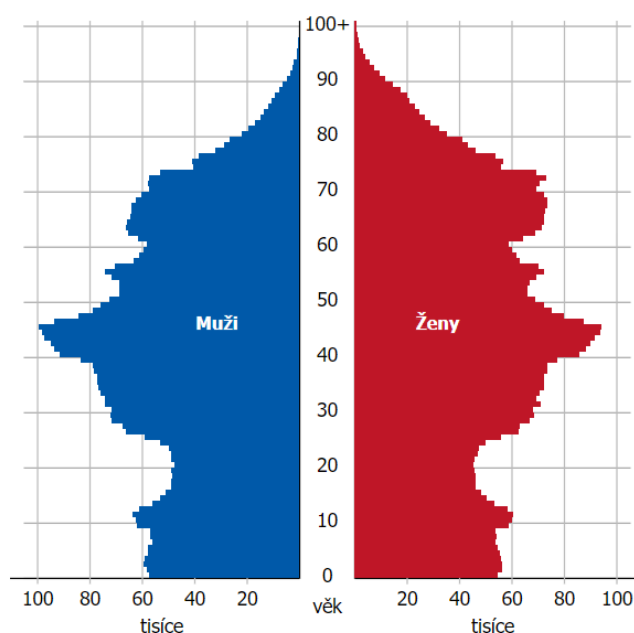
Podle střední varianty modelu Českého statistického úřadu lze předpokládat, že v roce 2101 bude počet obyvatelstva v České republice přibližně 10,5 milionů obyvatel.

Dle grafu č. 3 si lze povšimnout, že vlivem času bude průměrný věk populace v České republice stoupat, tento trend je způsobený celkovým stárnutím obyvatelstva v České republice.



Graf č. 3: Očekávaný vývoj průměrného věku obyvatelstva České republiky do roku 2101
(Zdroj: Český statistický úřad, 2019)

Dle grafu č. 4 je v současné době v České republice převažující obyvatelstvo ve věkové skupině 40 až 50 let, přičemž v této věkové skupině převažují spíše muži. Průměrný věk obyvatelstva na konci roku 2019 činil 42,5 let.



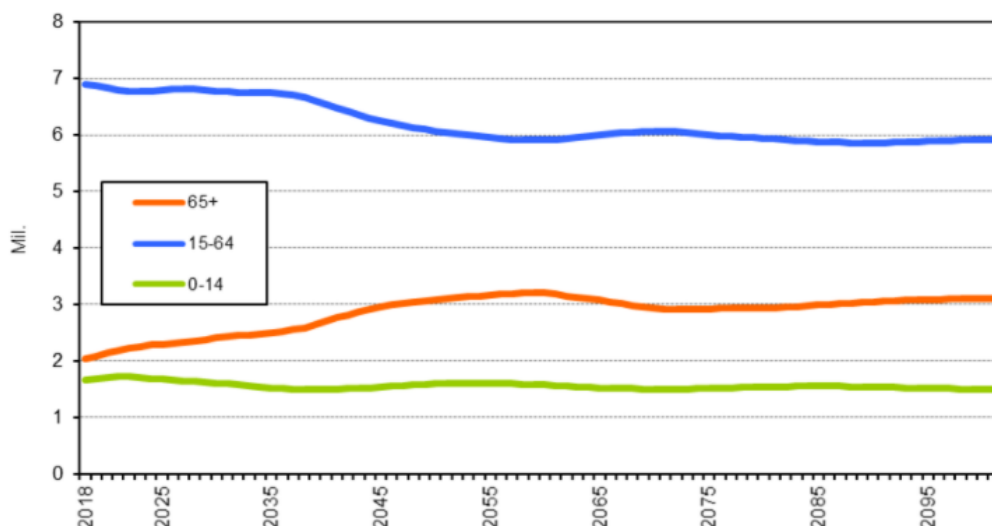
Graf č. 4: Věková struktura obyvatelstva České republiky k 31.prosinci 2019
(Zdroj: Český statistický úřad, 2020)

O aktuálním rozložení věkových skupin v České republice vypovídá tabulka č. 5, na které můžeme vidět, že aktuálně převažuje věková skupina 15 – 64 let a nejméně je zastoupená věková skupina do 15 let.

Tabulka č. 5: Rozložení věkových skupin v České republice k 31.prosinci 2019
(Zdroj: Český statistický úřad, 2020)

Věk obyvatelstva	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
0 – 14 let	1,71 milionů	16 %
15 – 64 let	6,85 milionů	64,1 %
65 a více let	2,13 milionů	19,9 %

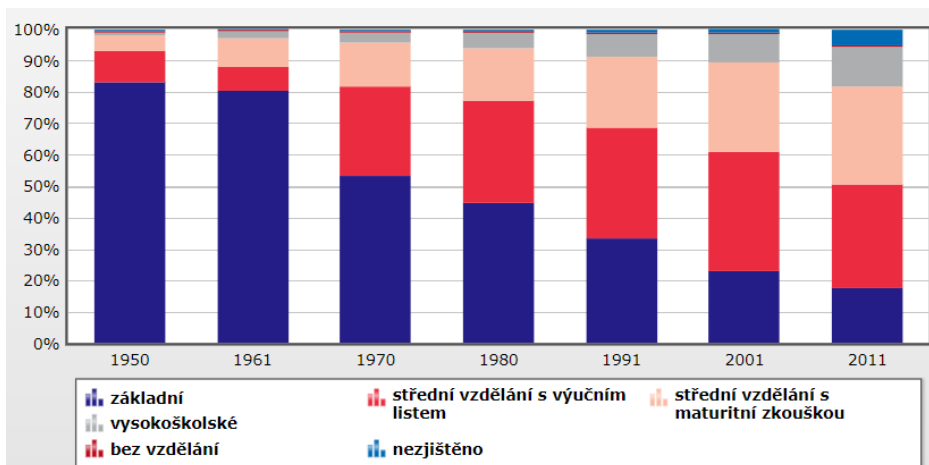
Na následném grafu č. 5 lze vypožorovat proměnlivý trend, který sleduje stárnutí populace. Jde o zvýšení počtu obyvatelstva nad 65 let a snížení počtu ekonomicky produktivního obyvatelstva, tedy věkové skupiny 15 – 64 let.



Graf č. 5: Očekávaný vývoj počtu obyvatel v České republice podle hlavních věkových skupin do roku 2101

(Zdroj: Český statistický úřad, 2019)

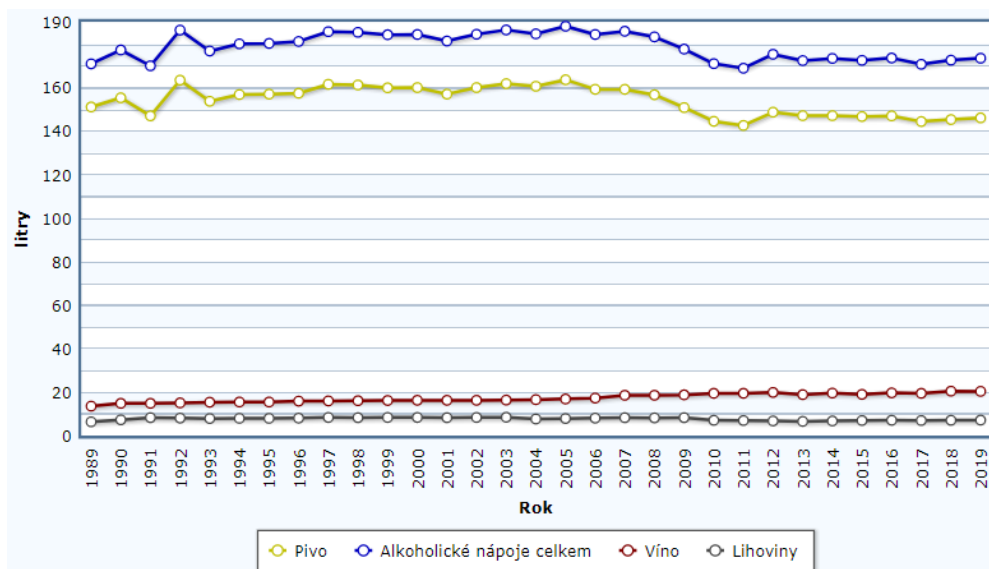
Na sloupcovém grafu č. 6 si lze povšimnout, jak se měnilo vzdělání obyvatelstva České republiky v průběhu let, byť se jedná o sčítání lidu, které se realizuje jednou za 10 let. Lze pozorovat, že obyvatelstvo má, zejména v posledních letech, větší možnosti vzdělávání se než tomu bylo před 70 lety. Na základě vývoje lze konstatovat, že se obyvatelstvo České republiky stává vzdělanějším než tomu bylo v minulosti.



Graf č. 6: Obyvatelstvo České republiky dle dosaženého vzdělání

(Zdroj: Český statistický úřad, 2021)

Obyvatelstvo v České republice velmi holduje alkoholu, přičemž převažuje zejména pivo, které je pro obyvatelstvo nejdostupnější. Na grafu č. 7 si lze povšimnout stoupajícího trendu spotřeby vína na jednoho obyvatele České republiky. Zejména tento postupný trend je velice slibný pro vinařství, která díky komunikaci se zákazníky zvětšují objemy prodaných vín.



Graf č. 7: Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice
(Zdroj: Český statistický úřad, 2020)

Vinařský fond České republiky mimo jiné nechává zpracovávat průzkumy trhu, které se týkají vína. V posledním průzkumu trhu, realizovaném v letech 2015 – 2017, 75 % respondentů odpovědělo, že alespoň někdy pije víno, přičemž 37 % respondentů jej pije jednou týdně či častěji. 44 % respondentů také nejčastěji uvedlo, že víno pijí, protože jim chutná, ale příliš se v něm nevyznají. Jako nejčastější důvod, proč konzumenti vyhledávají víno je fakt, že je vhodné pro uvolnění, podporuje dobrou náladu, při jeho pití se dobře relaxuje anebo jej konzumují na oslavách, setkáních či návštěvách. Velká většina respondentů uvedla, že víno nejčastěji konzumuje doma ve společnosti blízkých osob, přičemž ve všedních dnech se víno konzumuje nejčastěji v průměrném časovém rozmezí od 18:30 do 21:30 a o víkendu v průměrném časovém rozmezí od 17:30 do 22:30 (Vinařský fond, 2017).

Obyvatelé České republiky většinou dávají přednost vínům z domácí produkce především díky lepší či vyhovující chuti, tedy chuti, na kterou jsou zvyklí. Další z mnoha důvodů je podpora tuzemské produkce a kvality vín z domácí produkce, přičemž pro mnoho konzumentů jsou zahraniční vína chuťově zajímavější. Více jak polovina respondentů

průzkumu nemá preference vína dle velikosti výroby vína, stejně tak respondenti odpovídali na oblibu vín konkrétních značek vinařství nebo preferencí z některé či některých vinařských podoblastí České republiky. Téměř dvě třetiny respondentů uvedly, že nejčastěji konzumují víno, které je balené v 0,75 l lahvích (Vinařský fond, 2017).

Bohužel 86 % respondentů se aktivně nezajímá o problematiku vín, tudíž nedisponují znalostmi o přívlastcích tuzemských vín. Pokud respondenti nějaký přívlastek znají, tak se jedná o pozdní sběr či výběr z hroznů. Nezkušenost respondentů se projevuje také na neznalosti označení VOC, neboli Víno originální certifikace. Naopak vyšší povědomí mají respondenti o vinařských podoblastech České republiky, kdy jsou nejznámější vinařské podoblasti Mikulovská, Velkopavlovická a Znojemská (Vinařský fond, 2017).

Nejznámější odrůdou červeného vína podle respondentů je Frankovka následovaná Modrým Portugalem, Cabernetem Sauvignonem, Svatovavříneckým a Merlotem. Modrý Portugal, Frankovka a Svatovavřínecké byly respondenty uvedeny jako nejčastěji oblíbené odrůdy červených vín. U bílých vín jsou podle respondentů nejznámějšími odrůdami Müller Thurgau, Rulandské bílé, Veltlínské zelené a Ryzlink vlašský. Stejně jako u červených, tak u bílých odrůd konzumentům nezáleží na odrůdě vína a je pro ně důležité, aby jim chutnalo, což potvrzuje trend sladších a voňavějších vín jako je Pálava, Rulandské šedé, Chardonnay, Sauvignon a Tramín červený (Vinařský fond, 2017).

Co se týče nákupu vín, rozhodují se respondenti pro nákup vína na základě předchozí, vlastní zkušenosti s vínem, nebo na doporučení od známých, rodiny či prodavačů. Stále velká část konzumentů je přesvědčena o kvalitě levnějšího vína, proto si jej často kupují v cenových akcích v super či hypermarketech. Respondenti dále uvádějí, že důvodem pro nákup vína jsou situace, kdy doma dojdou zásoby vína nebo potřebují víno kvůli návštěvě, oslavě či jako dárek, a také, jak již bylo zmíněno, když je víno v cenové akci anebo jde o výhodné balení za výhodnou cenu. Samotný nákup vína je pro polovinu respondentů většinou plánovaný, avšak výrazně i spontánní, kdy se dvě pětiny respondentů o nákup vína rozhodnou až v místě prodeje, tedy nejčastěji v hypermarketu či supermarketu (Vinařský fond, 2017).

3.2.2 Legislativní faktory

Stejně jako všechny podniky a společnosti podnikající na území České republiky, tak i rodinné vinařství Pokorný je povinné respektovat a dodržovat obecný legislativní rámec České republiky. Dále kromě české legislativy je podnikání v České republice upravováno i legislativou Evropské unie, přičemž v roce 2018 vstoupilo v platnost Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (Nařízení EU 2016/679), neboli GDPR (tedy General Data Protection Regulation), díky kterému byla zvýšena ochrana osobních dat občanů zemí Evropské unie (Úřad pro ochranu osobních údajů, 2018).

Všechny podnikatelské subjekty v České republice musí respektovat a dodržovat základní legislativní dokumenty, které upravují obecné podmínky podnikatelské činnosti, přičemž za nejdůležitější lze označit Nový občanský zákoník (Zákon č. 89/2012 Sb.), Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.), Zákon o daních z příjmů (Zákon č. 586/1992 Sb.), Zákon o ochraně spotřebitele (Zákon č. 634/1992 Sb.), Zákon o účetnictví (Zákon č. 563/1991 Sb.), Zákon o obchodních korporacích (Zákon č. 90/2012 Sb.), Živnostenský zákon (Zákon č. 455/1991 Sb.) a další (Podnikatel.cz, 2021).

Víno Pokorný působí v oboru podnikání, který je upraven Zákonem č. 321/2004 Sb., o vinohradnictví a vinařství, přičemž daný zákon upravuje práva a povinnosti týkající se výrobců a zpracovatelů a samotnou výrobu vína. V rámci Zákonu č. 321/2004 Sb., o vinohradnictví a vinařství podléhají veškerá tuzemská vína hodnocení a zařazení vín, které provádí Státní zemědělská a potravinářská inspekce. Dále byla k zákonu v roce 2017 vydána novela, která řeší úpravy ve výsadbě vinné révy, klučení starých vinic, registraci nových vinic a dále také řeší i úpravu ve způsobu výroby, distribuci vína a povinnosti výrobců vína (Zákon o vinohradnictví a vinařství, 2004).

Jedním z mnoha zákonů, které jsou pro vinaře důležité je Zákon č. 353/2003 Sb. o spotřebních daních, kde se v § 93 upravuje předmět daně z vína a meziproduktů. V daném paragrafu je vysvětleno, co se rozumí, pro účely daného zákona za výrobky u tichého vína, šumivého vína a meziprodukty. Dále se v Zákoně o spotřebních daních v rámci §93 uvádí sazby daně, které jsou znázorněny v tabulce č. 6. V současné situaci legislativa České republiky stanovuje daň na tichá vína v nulové sazbě, přičemž do budoucna je potřeba počítat s nenulovou sazbou spotřební daně (Zákon o spotřebních daních, 2003).

Tabulka č. 6: Sazba spotřební daně z vína a meziproduktů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Zákona o spotřebních daních, 2003)

Druh produktu	Sazba daně [Kč/hl]
Šumivá vína podle § 93 odst. 2	2 340
Tichá vína podle § 93 odst. 3	0
Meziprodukty podle § 93 odst. 4	2 340

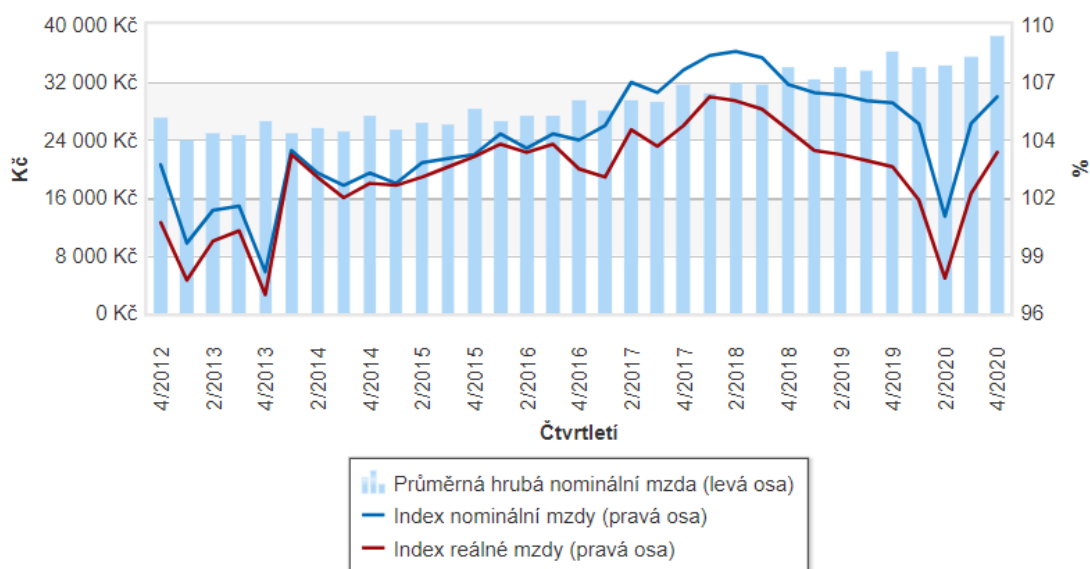
Velice důležitým zákonem, na který by se nemělo zapomenout je Zákon o elektronické evidenci tržeb (Zákon o evidenci tržeb č.112/2016 Sb.), neboli EET, který je platný od 13. dubna 2016 a účinnosti nabyl 1. prosince 2016. Dne 27. března 2020 vešel v platnost Zákon o některých úpravách v oblasti evidence tržeb v souvislosti s vyhlášením nouzového stavu (Zákon č. 137/2020 Sb.), který upravuje a pozastavuje povinnost evidence a následného umístění informačních oznámení do 31. prosince 2022 (Zákon o evidenci tržeb, 2016).

Elektronická evidence tržeb byla spuštěna postupně ve 4 fázích, kdy první fáze byla spuštěna od 1. prosince 2016 a týkala se ubytovacích a stravovacích služeb. Druhá fáze EET byla spuštěna 1. března 2017 a týkala se maloobchodu s velkoobchodem a ve společné třetí a čtvrté fázi byla zahrnuta ostatní činnost, kam spadá i Víno Pokorný, tato fáze měla být spuštěna od 1. května 2020. V souvislosti s rozvíjející se pandemickou situací ovlivněnou onemocněním Covid-19 ve sbírce zákonů vyšla novela zákona o evidenci tržeb, která ke dni 27. března 2020 pozastavuje Zákon č. 137/2020 Sb. a odložila povinnost evidence tržeb po dobu stavu nouze na období následujících tří měsíců. V návaznosti na novelu zákona vláda 4. května 2020 schválila návrh Ministerstva financí, aby došlo k odložení povinnosti elektronické evidence tržeb pro všechny vlny do konce roku 2020. I vlivem pokračující pandemické situace Covid-19 vyšla ve Sbírce zákonů novela zákona (Zákon č. 449/2020 Sb.), která prodlužuje odklad elektronické evidence tržeb až do 31. prosince 2022, přičemž se to týká všech podnikatelských subjektů bez rozdílu na zařazení do vln (Etržby, 2021).

3.2.3 Ekonomické faktory

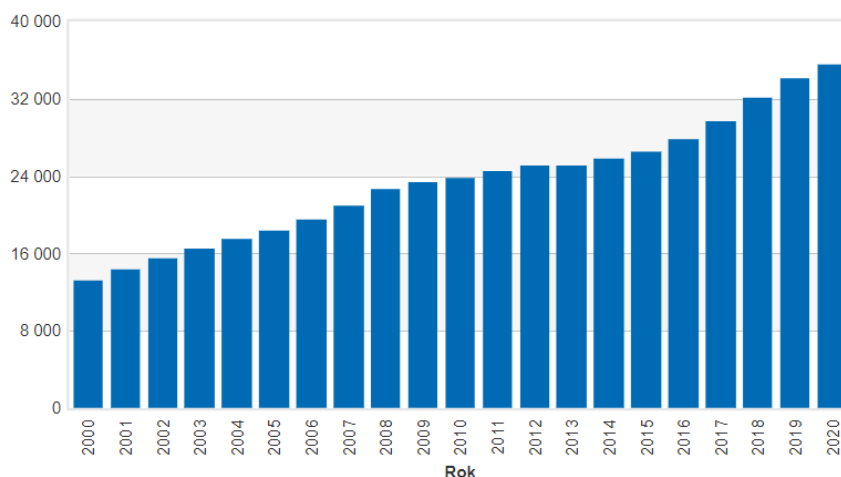
Kupní sílu spotřebitelů ovlivňuje několik ekonomických faktorů, mezi které řadíme hrubou mzdu, inflaci, nezaměstnanost, HDP a další faktory.

Jedním z nejdůležitějších, ne-li úplně nejdůležitější faktorů, je vývoj hrubých mezd. Všeobecně lze konstatovat, s přihlédnutím ke grafům č. 8 a č. 9, že hrubé mzdy se drží stoupajícího trendu. Český statistický úřad také uvádí, že ve 4. čtvrtletí roku 2020 mzda, v porovnání stejného období předchozího roku, stoupla nominálně o 6,5 % a reálně o 3,8 % (Český statistický úřad, 2021).



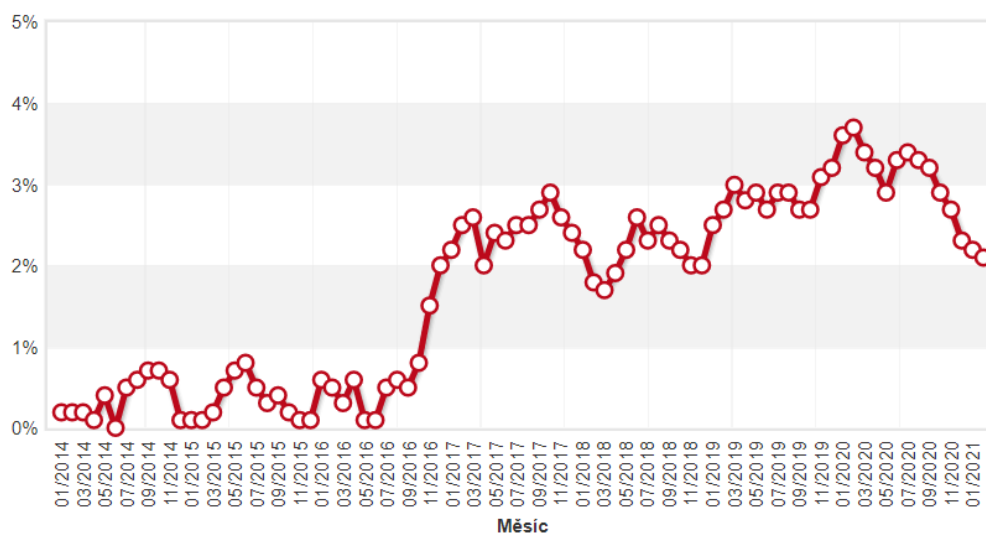
Graf č. 8: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy na přepočtené počty zaměstnanců – čtvrtletní údaje
(Zdroj: Český statistický úřad, 2021)

Jak je patrné z grafu č. 9, průměrná mzda v České republice neustále roste a ke dni 31. prosince 2020 činila 38 525 Kč (Český statistický úřad, 2021).



Graf č. 9: Průměrná hrubá měsíční mzda
(Zdroj: Český statistický úřad, 2021)

Na grafu č. 10 je znázorněna míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku. Míra inflace na grafu č. 10 vyjadřuje procentní změnu cenové hladiny ve vykazovaném měsíci daného roku oproti stejnému měsíci roku předchozího. V únoru letošního roku, tedy roku 2021, inflace činila 2,1 % (Český statistický úřad, 2021).

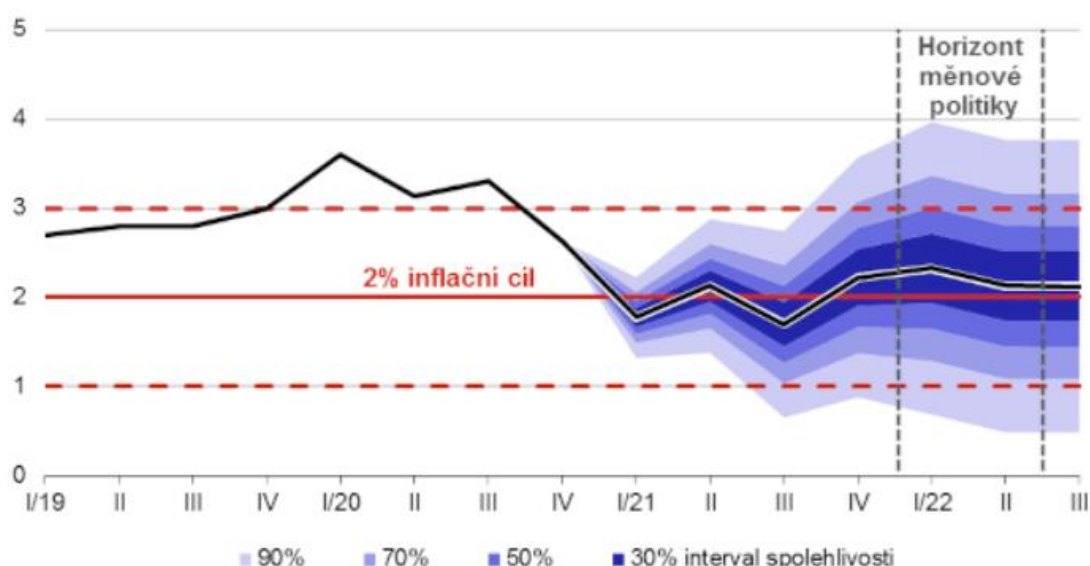


Graf č. 10: Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen
(Zdroj: Český statistický úřad, 2021)

Česká národní banka se snaží od ledna roku 2010 držet inflační cíl v celkové inflaci ve výši 2 %, přičemž toto stanovisko bude platné do doby přistoupení České republiky k eurozóně. Přestože je snaha o budoucí míře inflace na 2 % cíli, tak se skutečná inflace

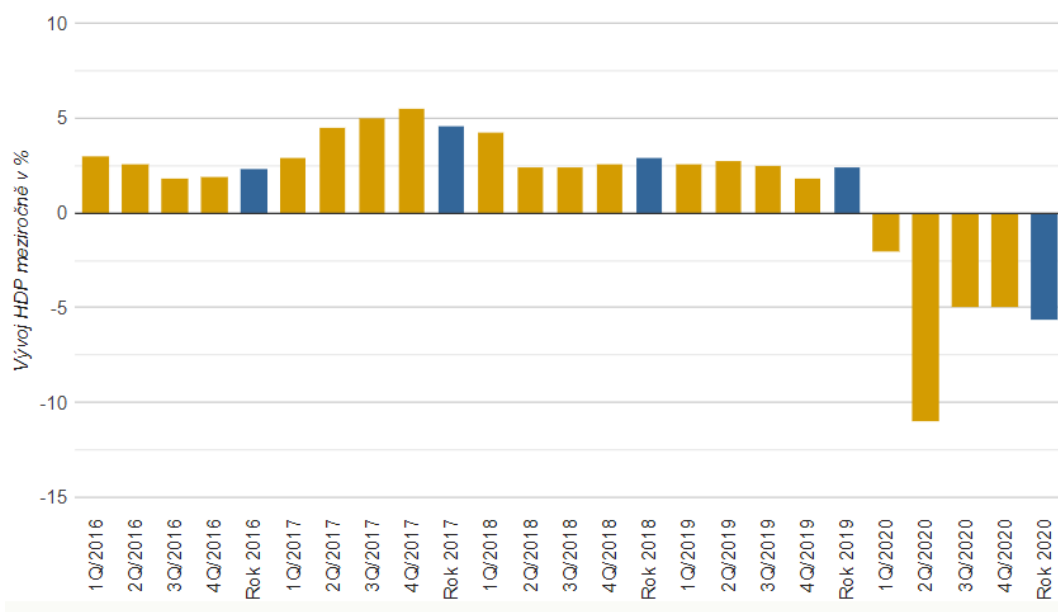
od této hodnoty odchyluje v důsledku nepředvídatelných šoků, jako tomu bylo v roce 2020, kdy svět ochromila pandemická situace nemoci Covid-19 (ČNB, 2021).

Prognóza České národní banky předpokládá meziroční celkovou inflaci pro první čtvrtletí roku 2021 inflaci ve výši 2,3 % a pro čtvrtletí druhé roku 2021 ve výši 2,1 %. Jakým způsobem se celková inflace může vyvinout lze spatřit na grafu č. 11, kdy je prognóza stanovena na intervalech spolehlivosti (Česká národní banka, 2021).



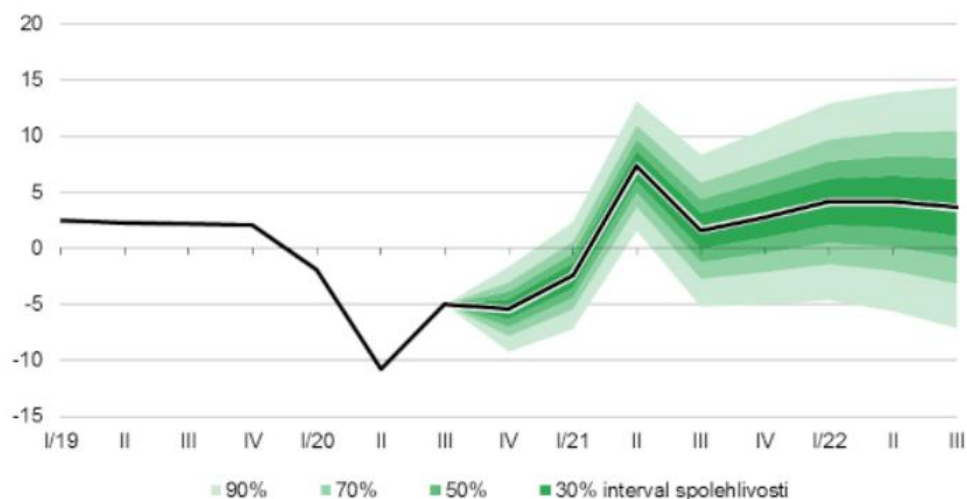
Graf č. 11: Prognóza celkové inflace na horizontu měnové politiky
(Česká národní banka, 2021)

Dalším z mnoha důležitých ukazatelů je vývoj HDP, neboli hrubého domácího produktu. V roce 2020 byl zaznamenán nejhlubší pokles výkonu ekonomiky v historii samostatné České republiky, kdy byl HDP nižší o 5,6 % než v roce 2019. Tento pokles byl nejvíce ovlivněn druhým čtvrtletím v roce 2020, kdy svět ohromila pandemická situace způsobená nemocí Covid-19, tedy ve stejném období, kdy byla zaznamenána rekordní inflace, kdy se nedařilo průmyslu, stavebnictví a většině odvětví služeb, které byly nuceny v důsledku nouzového stavu pozastavit svoji činnost (KurzyCZ, 2021).



Graf č. 12: Vývoj meziročního HDP v %
(Zdroj: KurzyCZ, 2021)

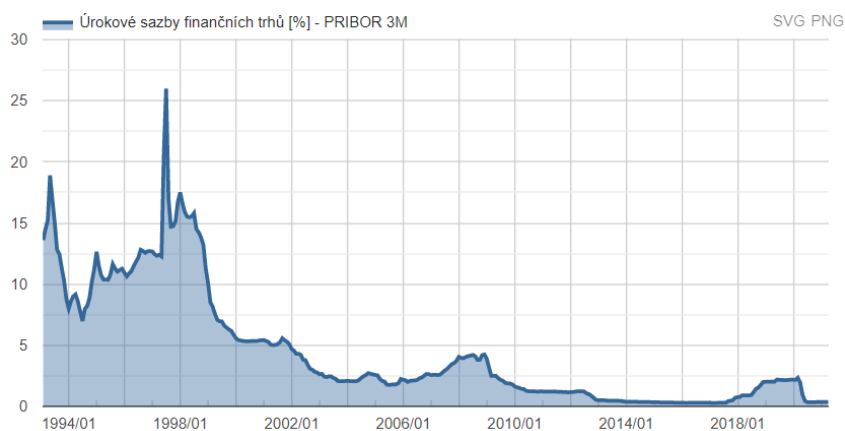
Stejně jako u celkové inflace, tak i u hrubého domácího produktu Česká národní banka zpracovává prognózy meziročního vývoje. Na grafu č. 13 lze vidět předpokládaný vývoj HDP na různých intervalech spolehlivosti. Pro rok 2021 se, v rámci prognózy, očekává meziroční růst reálného HDP o 2,2 % a pro rok 2022 meziroční růst o 3,8 % (Česká národní banka, 2021).



Graf č. 13: Prognóza vývoje hrubého domácího produktu
(Zdroj: Česká národní banka, 2021)

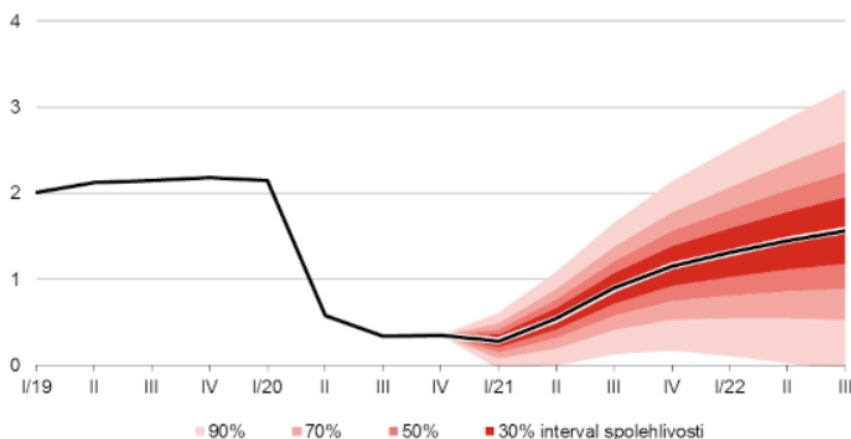
Další ekonomický ukazatel se týká uchování hodnoty peněz. Na grafu č. 14 si lze povšimnout vývoje úrokové sazby finančních trhů, maximální úroková sazba nastala dne 30. června 1997, kdy činila 25,99 % a naopak nejnižší hodnoty nastaly

nejčastěji ke konci měsíců prvního čtvrtletí v roce 2017, kdy úroková sazba opakovaně klesla na 0,28 %. Ke konci ledna roku 2021 byla úroková sazba finančního trhu rovna 0,36 % (KurzyCZ, 2021).



Graf č. 14: Vývoj úrokových sazeb dle 3M PRIBOR
(Zdroj: KurzyCZ, 2021)

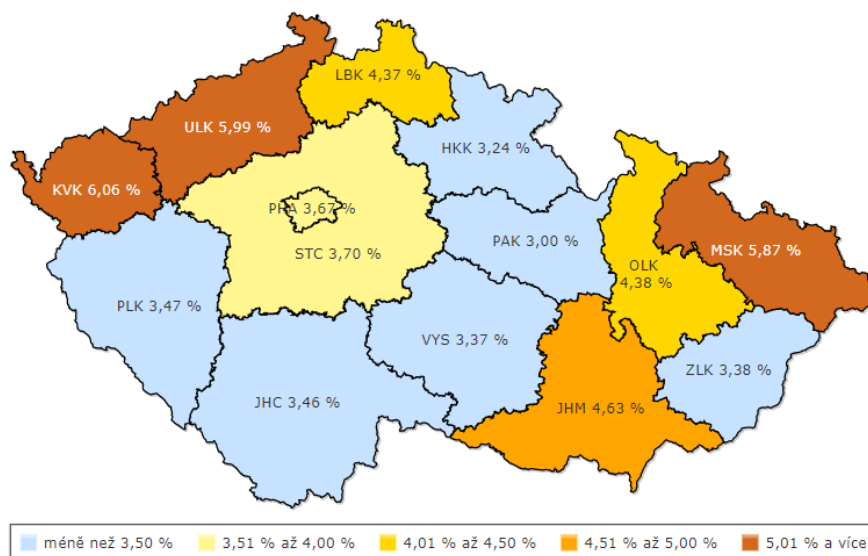
Česká národní banka také sestavuje prognózu úrokové sazby dle 3M PRIBOR. Na grafu č. 15 lze vidět, jakým směrem by se měly vyvíjet úrokové sazby v rámci několika intervalů spolehlivosti. Tyto intervaly spolehlivosti jsou symetrické, lineárně se rozšiřující a zdola omezené nulovou dolní hranicí (Česká národní banka, 2021).



Graf č. 15: Prognóza vývoje úrokové sazby dle 3M PRIBOR
(Zdroj: Česká národní banka, 2021)

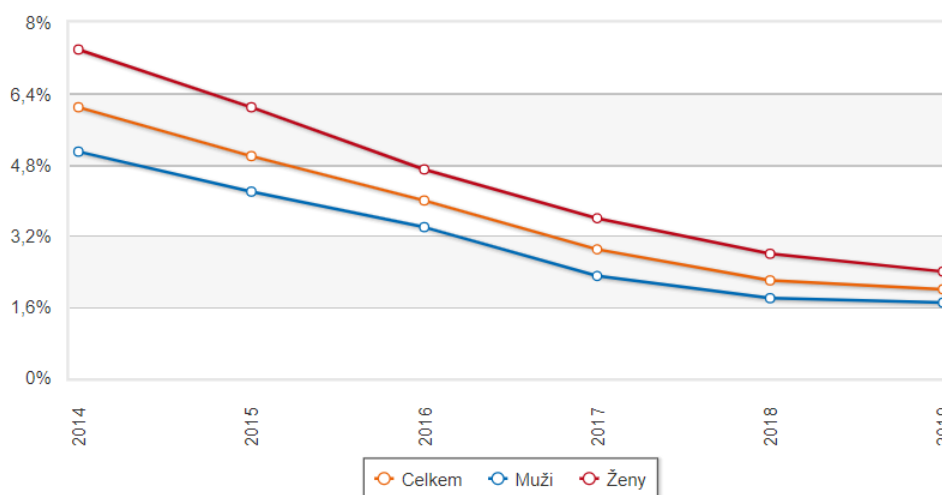
Posledním ekonomickým faktorem, který patří mezi důležité ekonomické faktory, je nezaměstnanost. Nezaměstnaní lidé sice dostávají podporu, ale nemají tak velkou kupní sílu jako pracující lidé, neboť se ve většině případů nedostávají na danou hladinu příjmů. Nejvyšší nezaměstnanost, podle obrázku č. 6, byla k 31. březnu 2021 v České republice zaznamenána v Karlovarském, Ústeckém a Moravskoslezském kraji,

kdy se míra nezaměstnanosti pohybovala kolem 6 %. Naopak nejnižší míru nezaměstnanosti zaznamenal Pardubický kraj, a to pouhé 3 %.



Obrázek č. 6: Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31.březnu 2021
(Zdroj: Český statistický úřad, 2021)

Jak je patrné z grafu č. 16, obecná míra nezaměstnanosti v České republice má do roku 2019 klesající tendenci, přičemž v souvislosti s celosvětovou pandemickou situací, kvůli onemocnění Covid-19, došlo v druhém čtvrtletí roku 2020 k opětovnému nárůstu nezaměstnanosti a k čtvrtému čtvrtletí roku 2020 byla nezaměstnanost 3,0 % (Český statistický úřad, 2021).

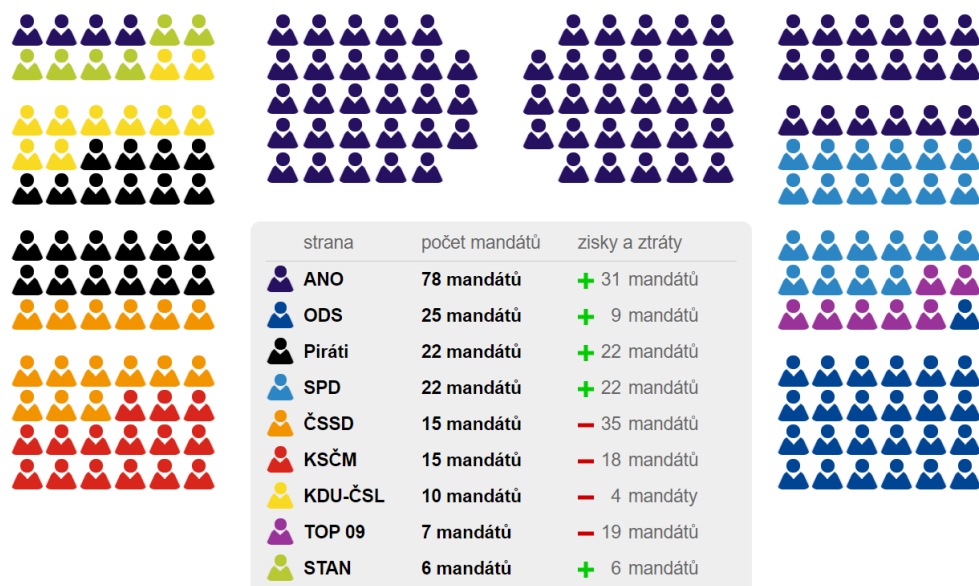


Graf č. 16: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v České republice
(Zdroj: Český statistický úřad, 2020)

3.2.4 Politické faktory

Česká republika je členem několika mezinárodních a nadnárodních organizací, kterou je například Evropská unie, v rámci kterých Česká republika aktivně spolupracuje s ostatními státy a snaží se budovat dlouhodobou stabilitu. Českou republiku lze z dlouhodobé perspektivy označit za politicky stabilní zemi. Poslední volební období se nicméně vyznačuje nižší mírou stability (nastoupivší vláda nejprve nezískala potřebnou důvěru a nová vláda později čelila dvěma vyslovením nedůvěry), která byla umocněna současnou pandemickou situací způsobenou onemocněním Covid-19 vedoucí až ke čtyřem změnám na pozici ministra Ministerstva zdravotnictví v období jednoho kalendářního roku. Tuto skutečnost dokládá fakt, že od roku 2018 ve vládě proběhlo celkem 10 změn na různých ministerských pozicích.

V listopadu roku 2017 se konaly poslední volby do poslanecké sněmovny, které ukázaly na posílení preferencí populistických uskupení. Vládní koalici sestavilo na druhý pokus vítězné ANO spolu s ČSSD a podporou KSČM, díky kterým získalo dostatek hlasů pro vyslovení důvěry. Závislost vládní koalice na podpoře KSČM může mít negativní dopad nejen na politickou situaci v České republice. Na obrázku č. 7 je vidět patrné rozdělení poslanecké sněmovny po volbách v listopadu 2017.



Obrázek č. 7: Složení poslanecké sněmovny po volbách v listopadu 2017
(Zdroj: Lidovky.cz, 2017)

Vzhledem k blížícím se volbám do poslanecké sněmovny na podzim roku 2021 se nedá predikovat, jakým směrem se politická situace v České republice bude ubírat, či jaká budou nová legislativní opatření a změny. Vše se bude odvíjet od podzimních voleb, složení nové vlády a vyjednání po volbách.

3.2.5 Technologické faktory

Technologie výroby vína, stejně jako v jiných odvětvích, postupuje neustále kupředu. Vývojem těchto technologií je možné vyrábět stále kvalitnější vína. Pokud vinařství chtějí být dlouhodobě konkurenceschopná, tak je v jejich vlastním zájmu, aby využívala co nejvyspělejší a nejlepší technologie, které jim usnadní výrobu vín a pomůžou jim k vyšší kvalitě vín.

V průběhu posledního století, nejen oboru vinařství, byl zaznamenán velký technologický pokrok, kterým se dosti zrychlila výroba. V dřívějších dobách se hrozny sklízely pouze za pomoci nůžek či vinařských nožů, následně se hrozny dopravily do kádě, kde se pošlapaly a na závěr se za pomoci šroubového lisu ze slupek vylisoval hroznový mošt, který byl ke kvašení slitý do dřevěného sudu.

V dnešní době lze ke sklizni využít samohodný kombajn na sklizeň hroznů, který pomocí vibračních tyčí otřese hrozny a pásovým dopravníkem přepraví do zásobníku, odkud poté putují k dalšímu zpracování. Takto sklizené hrozny se za pomoci pneumatického lisu vylisují a hroznový mošt je následně odčerpán do odkalovacích nádob, přičemž po odkalení je přepraven do kvasných nádrží. Po kvašení a vyzrání se víno filtruje a za pomoci moderní technologicky vyspělé plnicí linky plní nejčastěji do skleněných lahví.

V menších vinařstvích, která nedisponují nejmodernější technikou, se hrozny stále sbírají ručně, přičemž se ke zpracování používají moderní mlýnkoodstopkovače, které jsou šetrné k hroznům a zabraňují uvolňování nežádoucích látek do hroznového moštu. Následně jsou dnes velmi využívány hydraulické či pneumatické lisy, které dokážou hrozny lépe vylisovat a nedochází v nich k takovým ztrátám, jako je tomu u šroubového lisu.

Velký technologický pokrok nastal ve vývoji moderních filtrů, čerpadel používaných pro přepravu moštu či vína, nerezových nádob, mlýnkoodstopkovačů či lisů.

Nelze opomenout ani na techniku, která usnadňuje práci ve vinohradech, tedy výkonnější traktory s příslušenstvím sloužícím k chemickému ošetřování vinic, zakracování letorostů či okopávačů pro zbavení plevelu.

3.2.6 Ekologické faktory

Stejně jako v jiných odvětvích, tak i ve vinařství, se klade stále větší důraz na snížení zátěže, která působí na životní prostředí. U vinařství se jedná zejména o chemické přípravky, kterými jsou vinohrady ošetřovány v průběhu roku. Většina vinařů se k této problematice snaží přistupovat zodpovědně, proto využívají optimální množství přípravků k ošetření vinohradů.

Stejně jak se vyvíjí technologie výroby, tak se vyvíjí i preparáty používané k ošetření vín. Dnešní chemické přípravky se při výrobě vína používají v takovém množství, aby samotné víno v sobě mělo pro konzumenta co nejméně škodlivých látek, přičemž právě za pomoci pokročilých technologií lze stanovit přesné množství potřebných přípravků, které je nutné do vína dodat, aby splňovalo naše představy.

Velkou ekologickou zátěží je postupující nedostatek vody, který je ovlivněný zejména nízkými srážkami posledních let. Samotný vinohrad je známý pro svou nízkou spotřebu vody z důvodu růstu kořenů do dostatečné hloubky, odkud čerpají podzemní vodu. Avšak mladé sazenice vinohradu ze začátku potřebují závlahu, a proto se dnes, v rámci nově vysazovaných vinohradů, hojně využívána tzv. kapková závlaha, která dokáže efektivně zavlažovat mladý vinohrad a tím se dokáže zabránit plýtváním vody.

3.3 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil se stejně, jako SLEPTE analýza, zabývá vnějším prostředím podniku. Přičemž Porterův model pěti sil zkoumá mikrookolí podniku, tedy se jedná o faktory, které podnik může ovlivňovat. Mikrookolí jakéhokoliv podniku bývá ovlivněno faktory, jako jsou: rivalita mezi existujícími podniky v mikrookolí, hrozba vstupu nové konkurence do mikrookolí, smluvní síla odběratelů, smluvní síla dodavatelů a hrozba nových, substitučních, výrobků.

3.3.1 Hrozba nově vstupujících podniků

Rodinný podnik se nachází na jihu Moravy, ve Znojemské podoblasti v rámci vinařské oblasti Morava. Znojemská vinařská podoblast je sice nejmenší z Moravské oblasti, zaujímá rozlohu vinic 3 153 hektarů, tedy by zde měla být nejmenší hrozba nově vstupujících konkurentů, ale situace vypadá odlišně. Každým rokem zde vznikají nová a nová vinařství, která nedisponují vlastním vinohradem, ale surovinu, ať už hrozny nebo šťávu, nakupují od dodavatelů.

Za potencionální hrozbu lze považovat i vinařství, která působí za hranicemi, tedy rakouská vinařství, která by se rozhodla vstoupit na tuzemský trh. Široká veřejnost v České republice se domnívá, že zahraniční vína jsou kvalitnější než tuzemská, neboť v České republice, dle jejich názoru, nelze vyrobit tak kvalitní víno jako v zahraničních zemích.

3.3.2 Vyjednávací vliv odběratelů

Rodinný podnik má stálou klientelu, která se k jejich vínům velice ráda vrací, o tomto faktu svědčí vysoká návštěvnost sklepa a posezení při kulturních akcích, které pořádá Spolek vinařů Chvalovice. Zejména fakt, že ve Chvalovické Sklepní uličce je několik vinařství, která podnikají na trhu s vínem, tak se rodina Pokorných snaží budovat přátelské vztahy se zákazníky a vychází jim maximálně vstříc, neboť se zákazníci pravidelně vrací na základě dobré zkušenosti a s sebou přivádí i další nové zákazníky.

3.3.3 Hrozba substitučních výrobků či služeb

Za substituční výrobky vína lze považovat jakékoliv alkoholické nápoje, přičemž se může jednat například o velmi oblíbené pivo, které má především na okrese Znojmo velké zastoupení v podobě Znojemského piva nebo drobných rodinných pivovarů. Spotřeba piva na obyvatele v České republice výrazně převyšuje spotřebu vína a nelze očekávat, že by se daný ukazatel měl do budoucna změnit.

3.3.4 Vyjednávací vliv dodavatelů

Podnik využívá dodavatele jak k nákupu zboží potřebného k produkci vína, ať už se jedná o lahve, korkové zátky, etikety, záklopy či kartonové krabice, tak využívá i dodavatele surovin, které kupuje výhradně ve formě hroznů, neboť jen tak se dá zkontrolovat jejich kvalita, což u vinné šťávy nelze zkontrolovat v takové míře. Nelze opomenout ani dodavatele vinařských technologií, kteří dodávají příslušenství potřebné k samotné výrobě vín. Se všemi dodavateli podnik udržuje dlouhodobě přátelské vztahy, které jsou důležité nejen pro dodávku objednaných prvků, ale také pro rozvoj vztahů se zákazníky.

Vzhledem k vysokému počtu vinařství na jižní Moravě se snaží všichni dodavatelé nabízet zboží za adekvátní cenu, aby udrželi stávající zákazníky a oslovili co nejvíce potencionálních zákazníků. Počty dodavatelů pro vinařství jsou taktéž velmi vysoké, tudíž stávající dodavatelé mezi sebou soupeří o stávající i potencionální zákazníky. Z toho důvodu lze konstatovat, že vyjednávací síla dodavatelů není velká.

3.3.5 Soupeření mezi existujícími podniky

Rodinný podnik má nespočet konkurentů, kteří působí na stejném trhu. Ať už se jedná o konkurenty, kteří působí v obci Chvalovice anebo v rámci Znojemské vinařské podoblasti. Za největší konkurenty rodinného vinařství ve Chvalovicích lze považovat Vinařství SIMENON, Rodinné vinařství DeVino a Víno Partilia, neboť se jedná přibližně o stejně velká vinařství s potencionálem budoucího růstu.

Do konkurence podniku lze zahrnout, navzdory blízkosti státní hranice s Rakouskem, také zahraniční vinaře, jejichž vína jsou snadno k dostání. Spousta lidí nejen v České republice se domnívá, že zahraniční vína jsou kvalitnější než ta moravská a neprávem opovrhují tradičními moravskými víny, která dokážou uspět i na mezinárodních výstavách.

3.4 McKinseyho rámec 7S

McKinseyho rámec 7S je velice často používanou metodou pro strategickou analýzu vnitřního prostředí podniku, prostřednictvím které se identifikují silné a slabé stránky podniku. Samotný rámec 7S hodnotí podnik pomocí sedmi kritických faktorů, které jsou zastoupeny strategií, strukturou, systémy, styly, spolupracovníky, schopnostmi a sdílenými hodnotami.

3.4.1 Strategie

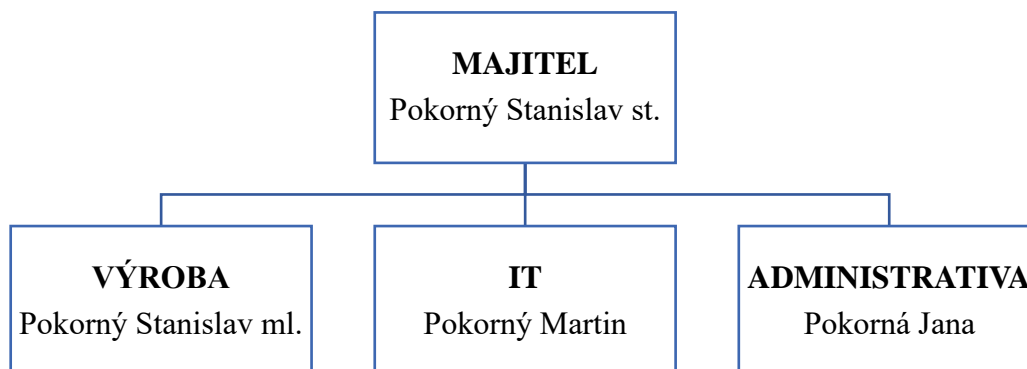
Víno Pokorný se nejen v současné době, ale i od samotného založení podniku, zaměřuje na výrobu kvalitních vín a v tomto trendu hodlá pokračovat i dále v budoucnu. Přestože se jedná o malé rodinné vinařství, tak se kvalitou vín může rovnat s profesionálními středně velkými a velkými vinařstvími, přičemž důkazem jsou ocenění z oblastních a regionálních výstav vín, které jsou tradičně pořádány v téměř každé vinařské obci na jižní Moravě.

Víno Pokorný se dlouhodobě snaží o udržení si jak dobrého jména na trhu, tak stávajících zákazníků, dále vyrábět kvalitní vína a také zvýšení povědomí o značce Víno Pokorný, které by mělo přivést do vinařství nové zákazníky a tím i pomoci s postupným rozšiřováním podniku, které se může projevit ve vlastnictví větší plochy vinohradů nebo inovací technologií potřebných k výrobě vín.

3.4.2 Struktura

Pro tuto diplomovou práci byl zvolen malý rodinný podnik, který má v současné době jednoho majitele. Spolu s majitelem v rodinném vinařství pravidelně pracují 3 členové užší rodiny, přičemž v sezóně sběru hroznů vinařství vypomáhá také širší rodina a přátelé. Lze tedy konstatovat, že se v rodinném podniku uplatňuje liniová organizační struktura, kdy majitel plní funkci vedoucího pracovníka a uplatňuje tak v podniku hlavní slovo.

Velkou výhodou liniové organizační struktury je především možnost rychlého rozhodování, které se velice uplatňuje v dnešní dynamické době. Majitel rodinného vinařství se vyjma řízení podniku věnuje spolu s manželkou a dvěma syny výrobě, prodeji, práci ve vinohradech a administrativě.



Obrázek č. 8: Organizační struktura Vínopokorný
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.4.3 Systémy

V současné době Vínopokorný nevyužívá IT systémy, protože při stávající velikosti podniku je dostačující papírová verze knihy hospodářství. Směrem do budoucna se rodinný podnik musí připravit na zavedení systému Elektronické evidence tržeb, jehož zákonné užívání je prozatím odloženo do konce roku 2022. V rámci růstu podniku je také plánováno zavedení skladovacího systému, s čímž úzce souvisí i plánované zavedení e-shopu.

3.4.4 Styl řízení

Rodinné vinařství je řízeno pomocí demokratického stylu, který je založený na vzájemném respektování. Členové rodiny mají přehled o podnikových cílech, přičemž se podílejí na rozhodování o konkrétních cílech rodinného podniku. Demokratický styl řízení je, obzvlášť pro malé podniky, velice vhodný, neboť ostatní členové rodiny mají možnost seznamovat ostatní s novými návrhy a navazují se tak dobré přátelské vztahy napříč širší rodinou.

Výhodou demokratického stylu je dlouhodobá a velice kvalitní produktivita, neboť členové rodiny ochotně rádi vypomáhají při realizaci rozhodnutých cílů.

3.4.5 Spolupracovníci

Víno Pokorný je malé rodinné vinařství, ve kterém pravidelně pracují čtyři členové rodiny, a to majitel, jeho manželka a dva synové. Dané osoby mají mezi sebou velmi blízký vztah a velká důvěra se projevuje i při plnění pracovních povinností, které se vztahují přímo na rodinné vinařství.

Když pro rodinný podnik pracují víceméně jen členové rodiny, tak se majitel nemusí obávat podvodného jednání, neboť pracující rodinní příslušníci jsou vůči podniku loajální a nesou patřičnou zodpovědnost vůči zbytku rodiny. Proto je jejich cílem vždy odvádět maximum, neboť pracují pro vlastní rodinu.

3.4.6 Sdílené hodnoty

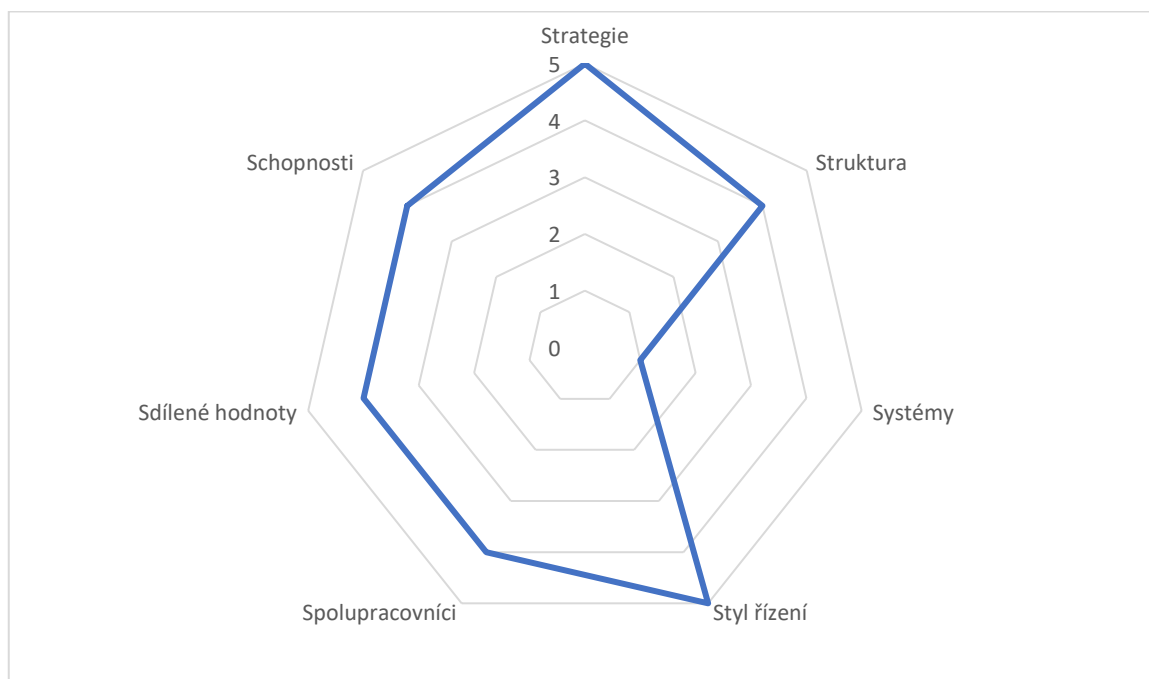
V rámci rodinného podniku je kladen důraz na patřičnou podnikovou kulturu již v raném věku člena rodiny. Tím pádem rodinnému podniku odpadá nutnost seznámit spolupracovníky s hodnotami, které podnik dlouhodobě sdílí, přičemž spolupracovníkům odpadá nutnost se dané hodnoty naučit a zvyknout si na ně, protože už je mají zažité. Pro Víno Pokorný sdílené hodnoty znamenají především důraz na kvalitu vyráběného vína, poctivou práci a individuální přátelský přístup ke každému zákazníkovi.

3.4.7 Schopnosti

Všichni rodinní příslušníci, kteří pravidelně pracují v rodinném vinařství, jsou velice schopní a zruční v jakékoliv práci, kterou obnáší nejen výroba vína. Na základě znalostí o podniku lze konstatovat, že je rodinný podnik velmi dobře řízený majitelem, který se také věnuje výrobě vína a prodeji, kdy uplatňuje praxí nabyté zkušenosti. Majitelův starší syn Stanislav je velice schopným vinohradníkem, neboť vystudoval na Mendelově univerzitě v Brně obor Zahradnické inženýrství se specializací na vinohradnictví a vinařství. Rodinný podnik ve Stanislavovi získal, vyjma neúnavného pracovníka, také odborníka, který se mimořádně vyzná v technologiích potřebných k výrobě vína a také v práci na vinohradech, tedy velice schopného vinohradníka a enologa. Mezi malými vinařstvími je tento fakt neocenitelný, neboť se jedná o konkurenční výhodu. Majitelův mladší syn Martin se, díky svému vzdělání, výborně vyzná v IT, a proto si Víno Pokorný samo dokáže spravovat webové stránky. Manželka Jana se stará

především o administrativu, nikdy nekončící práci ve vinohradu a o přípravu vín k distribuci.

Na základě verbální McKinseyho analýzy 7S je na paprskovém grafu č. 17 znázorněno bodové hodnocení jednotlivých faktorů, obsažených v dané analýze. Hodnocení jednotlivých faktorů je na škále 0 – 5, přičemž vyšší hodnota značí lepší využívanost daného faktoru rodinným podnikem.



Graf č. 17: Bodové hodnocení faktorů vnitřního prostředí rodinného podniku
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.5 SWOT analýza

V rámci poslední analýzy analytické části této diplomové práce budou pomocí SWOT analýzy shrnuty velmi důležité faktory ovlivňující rodinný podnik jak z vnějšího, tak vnitřního prostředí. SWOT analýza je souhrnná analýza a vychází z předchozích analýz vnějšího a vnitřního prostředí rodinného podniku, jejím cílem je identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb rodinného podniku. V analýze jsou zmíněny faktory, které rodinný podnik ovlivňují nejvíce. Výsledky poslouží jako podklad pro návrhovou část této diplomové práce.

3.5.1 Silné stránky rodinného podniku

Mezi silné stránky rodinného podniku patří především jeho rodinná podniková kultura, která ve Víno Pokorný panuje, přičemž jsou s podnikovou kulturou seznamováni i členové širší rodiny, kteří pravidelně ve vinařství pomáhají nejen se sklizní. Samotná rodinná kultura vytváří z velké části také povědomí veřejnosti o daném podniku, koneckonců si veřejnost udělá lepší obrázek o přátelském rodinném podniku, kde budou vstřícní lidé a celkově zde bude panovat dobrá atmosféra.

Rodinné vinařství se nachází ve Znojemské vinařské podoblasti, která patří mezi nejznámější vinařské podoblasti České republiky. Zdejší podoblast je charakteristická dešťovým stínem Českomoravské vrchoviny tvořené zejména prahorními útvary. Vinice v jižní části okresu Znojmo jsou v prvotřídních viničních polohách se štěrkovým podložím překrytým místně spraší či případně i polohami jílů. Pro Znojemskou vinařskou podoblast je velice typická produkce bílých aromatických vín, kde odrudám vévodí Veltlínské zelené. Vyjma Veltlínského zeleného zde skvělé kvality dosahují odrůdy jako Müller Thurgau, Sauvignon, Ryzlink vlašský, Ryzlink rýnský, Rulandské šedé, Rulandské bílé nebo Pálava, tedy odrůdy na jejichž produkci se zaměřuje i rodinné vinařství Pokorný.

Ve velkém konkurenčním boji, který absolvuje i Víno Pokorný, je velice důležitý vztah, nejen s koncovým zákazníkem. Proto si rodinné vinařství zakládá na přátelském přístupu ke všem zákazníkům, neboť ví, že spokojený zákazník se zpravidla vrátí a spolu s ním podnik navštíví noví potencionální zákazníci, kteří byli informováni o přátelském přístupu rodinného podniku. Této silné stránky rodinné vinařství využívá zejména při Dnech otevřených sklepů, které se každoročně pořádají ve chvalovické Sklepní uličce v červnu a listopadu.

Téměř každá obec na jižní Moravě tradičně pořádá ochutnávky vín spojené s živou hudbou. Většina ochutnávek je taktéž spojena i s hodnocením vín od vinařů, kde vína hodnotí komise složené především z místních a uznávaných vinařů. Také Víno Pokorný se pravidelně zúčastňuje daných ochutnávek, jehož vína jsou vždy hodnocena velmi dobře a po zásluze pravidelně bývají vyznamenána zlatými medailemi. Úspěšná vína na ochutnávkách pomáhají zvyšovat povědomí o značce Víno Pokorný,

čehož si je majitel vinařství vědom a na velmi kvalitních vínech staví dobré jméno vinařství.

S dynamickým vývojem technologií se také vyvíjí technologie výroby vína, kdy moderní technologie výroby dokáží vinařům pomoci k ještě lepším vínům než doposud vyráběli. Víno Pokorný má oproti konkurenci výhodu v podobě majitelova staršího syna Stanislava, který vystudoval na Mendelově univerzitě magisterský program specializovaný na vinohradnictví a vinařství. Úspěšné studium Stanislava se promítá do samotné výroby vín, kdy kvalita vín vzrostla a zvýšil se objem produkováného tichého vína. Tuto, v rámci malých rodinných podniků, konkurenční výhodu lze považovat směrem do budoucna za velice klíčovou, neboť se rodinné vinařství v dohledné době může přesunout mezi středně velká vinařství.

3.5.2 Slabé stránky rodinného podniku

V dnešní době, kdy se vše přesouvá do on-line světa, je velice důležité dbát na prezentaci podniku právě v on-line prostředí. Na webových stránkách by měl podnik zapracovat a snažit se prodat informace, kde se zdůrazňuje, že se jedná o rodinný podnik s přátelskou orientací na zákazníky. Jde o informační kanál, prostřednictvím kterého si zákazník udělá svůj obrázek o rodinném vinařství, a napomůže tím k odlišení od konkurenčních vinařství.

Za slabou stránku lze považovat absenci internetového obchodu, v dnešní uspěchané době je pro spoustu zákazníků příjemnější a rychlejší objednání vína přes internet, čímž jim v tomto případě odpadá zajištění pro víno přímo k vinaři. Jedná se také o jeden ze způsobů zviditelnění, neboť při umístění vína do e-shopu dochází k spontánnímu seznámení se se samotnou značkou.

Komunikace se zákazníky je velice důležitá, zvláště v dnešní oblíbenosti sociálních sítí. Tato komunikace je bohužel ze strany Víno Pokorný zanedbána, kdy dochází k využití sociální sítě Facebook. Zároveň je zde velký prostor, jak tuto slabou stránku přeměnit na stránku silnou, neboť fantazii se meze, v oblasti sociálních sítí, nekladou a potenciální zákazníci jistojistě uvítají tento styl komunikace více než jen pouze využití internetových stránek.

Oproti velkým vinařstvím je u většiny malých vinařství slabou stránkou vyšší cena, tento faktor je ovlivněný především vyššími výrobními náklady. Malá vinařství disponují zpravidla menšími rozlohami vinohradů, čímž je značně ovlivněna vlastní produkce hroznů, proto jsou, pro zvýšení objemu výroby, nuceni kupovat hrozny nebo hroznový mošt od smluvních dodavatelů, čímž vznikají vyšší náklady na surovinu. Výrobní náklady se dále zvyšují v průběhu samotného procesu výroby vín, kdy se vínům výrobcí musí věnovat více než je tomu ve velkých vinařstvích, kde je výroba do určitého stupně zautomatizovaná. Dále je nutné si uvědomit zásadní fakt, že malá vinařství do nákladů na výrobu nezahrnují mzdové náklady, neboť výrobě vína obětují většinu svého volného času. Vyšší cena mnohdy, v konkurenci s levnějšími víny, zákazníka dokáže odradit a dojde k nákupu levnějšího vína. Ovšem rodinný podnik Pokorných je přesvědčený o adekvátnosti cen, které odpovídají kvalitnímu vínu.

Důležitou slabou stránku rodinného vinařství lze najít v nízké výrobní kapacitě, byť se postupně rok od roku navyšuje. Nízká výrobní kapacita podnik značně omezuje v rychlejšímu růstu jak objemu produkce, tak i ve velikosti podniku. Tento faktor působí na všechna vinařství a je pouze na nich samotných, jak se k této skutečnosti postaví. Spousta podniků si lehce přivykne na omezenou výrobní kapacitu a poté se z různých důvodů už nechtějí dále rozvíjet. Růst výrobní kapacity je pro podnik důležitý také kvůli přesunu mezi středně velká vinařství, kdy se z hobby vinařství stávají profesionální vinařství, tedy nastane odlišení od velké konkurence.

3.5.3 Příležitosti rodinného podniku

V posledních letech se mezi zákazníky stávají velmi oblíbené vzdělávací kurzy či teambuildingové akce, zaměřující se na konkrétní oblast. Vinařství takovým zákazníkům může nabídnout zážitkový vzdělávací kurz, který může zahrnovat jak nauku o vinohradu a jeho péči, tak i nauku o charakteristikách vín typických pro Znojemskou vinařskou podoblast. Zájemci o tento druh vzdělávání se také mohou dozvědět o vadách jednotlivých vín.

Poloha rodinného vinařství v blízkosti státních hranic s Rakouskem nahrává možnosti využití exportu vína i do zahraničí. V rámci Evropské unie je zde možnost využití tzv. Schengenského prostoru, díky kterému je zde možný volný pohyb zboží. Moravská a potažmo česká vína na nadnárodních výstavách vín ukazují, že dokáží konkurovat

vínům z vinařsky příznivějších regionů, tudíž je otázkou času, kdy zahraniční zákazníci budou poptávat ve velkém množství moravská a česká vína od malých, respektive středně velkých vinařství, která jsou řízena jako rodinné podniky.

Další příležitostí Víno Pokorný může být výroba netradičních vín, nebo také výroba vín netradičními technologiemi. Všeobecně lidé rádi poznávají nové věci a netradičními víny se rodinné vinařství může odlišit od konkurence v České republice. Za netradiční vína lze označit bio vína, biodynamická vína či oranžová vína, přičemž se jedná o vína, která mezi konzumenty nabývají oblíbenosti.

Vína originální certifikace určitého území jsou velkým lákadlem, neboť konzumentům přináší záruku kvalitního vína, které pochází výlučně z vinic ležících ve schválených polohách v rámci regionu. Vinice, které rodina Pokorných obhospodařuje, se nachází na viničních tratích, které jsou schválené spolkem VOC Znojmo pro výrobu vína originální certifikace. Vstup do spolku VOC Znojmo je velká příležitost pro Víno Pokorný, neboť by došlo k rapidnímu zvýšení povědomí jak o značce, tak i kvalitě vína.

Impulem pro rozšiřování výroby vína je rostoucí spotřeba vína v České republice. Byť spotřebě alkoholu stále vévodí pivo, tak víno, i za pomoci konání pravidelných vinařských akcí, nabývá na popularitě. Lze předpokládat stále vzrůstající spotřebu vína a především díky moderním technologiím, používaných k samotné výrobě vína, by bylo odměnou pro tuzemské vinaře ovládnutí trhu vína v České republice.

3.5.4 Hrozby rodinného podniku

Všeobecně se za velkou hrozbu každého rodinného podniku považuje otázka nástupnictví, kdy majitelé podniku tak dlouho otálejí s předáním moci, až potomstvo ztratí zájem o vlastnictví či řízení rodinného podniku. Tento problém se vyskytuje napříč všemi odvětvími, proto je důležité se touto problematikou zabývat co nejdříve, tedy majitel by měl připravovat své následníky na převzetí moci již od jejich začátku působení v podniku. Víno Pokorný není výjimkou a majitel podniku bude muset jednoho dne řešit otázku generační obměny.

Velkou hrozbu přirozeně představují konkurenti v odvětví, v tomto případě se jedná o všechna malá i středně velká vinařství nejen na území Znojemské vinařské podoblasti. V oblasti, kde se vínu daří a je velice oblíbené, logicky vznikají nová a nová vinařství,

kteřá jsou konkurencí pro stávající vinařství. Z tohoto důvodu je vhodné se od konkurence určitým způsobem odlišit, ať už se jedná o komunikaci se zákazníky, změnu výroby či rozšířenou nabídku vín rozšířenou o speciální edice.

V současné době v České republice, dle zákona č. 353/2003 sb. o spotřebních daních, je výše spotřební daně na tiché víno upravena v § 93, kde se uvádí hodnota 0 Kč na 1 hl tichého vína. S výhledem do budoucna lze očekávat, v rámci boje proti zdraví škodlivým výrobkům, zavedení nenulové sazby spotřební daně na tiché víno. Vše bude záležet na vývoji spotřeby vína v České republice a na politické situaci, proto nelze přesně předpokládat, kdy k danému kroku dojde.

Spolu se zvyšující se velikostí podniku se pro podnik stává forma podnikání na živnostenský list hrozbou, neboť v podnikání už lze spatřovat možný zdroj obživy. Je zde také větší riziko týkající se ručení za podnik. V případě udělení vysoké pokuty v řádech milionů Kč majitel podniku ručí celým svým majetkem, proto je na místě diskuse o změně formy podnikání ze živnostenského oprávnění na společnost s ručením omezeným, případně na akciovou společnost.

Spolu s postojem zákazníků, kteří nadále upřednostňují zahraniční vína na úkor tuzemských, z pomyslných důvodů lepší kvality, se v České republice stále vyskytuje možnost průniku zahraničních konkurentů, kteří si mohou vydobýt zásadní postavení na trhu vína v České republice. Tato skutečnost je hrozbou i pro velká vinařství, neboť se zahraniční vína mohou prodávat za bezkonkurenční cenu, čímž se vytvoří tlak na tuzemská vinařství.

Shrnutí SWOT matice

Tabulka č. 7: SWOT matice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vnitřní	Silné stránky	Slabé stránky
	Rodinná kultura	Webové stránky
	Poloha ve Znojemské vinařské podoblasti	Absence e-shopu
	Přátelský přístup k zákazníkům	Absence marketingových aktivit
	Kvalitní vína	Vyšší cena
	Znalosti moderních technologií výroby vína	Nízká výrobní kapacita
Vnější	Příležitosti	Hrozby
	Vzdělávací kurzy	Generační obměna
	Možnost exportu do zahraničí	Právní forma podniku
	Výroba netradičních vín	Zavedení spotřební daně na tichá vína
	Zařazení do spolku VOC Znojmo	Vysoká konkurence ve Znojemské vinařské podoblasti
	Vzrůstající spotřeba vína	Zahraniční konkurence na českém trhu

Vyhodnocení jednotlivých oblastí SWOT analýzy

Tabulka č. 8: Vyhodnocení jednotlivých oblastí SWOT analýzy, část 1/2

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky (S)			
Položka	Váha	Důležitost	Výsledná hodnota
Rodinná kultura	0,3	4	5,8
Poloha ve Znojemské vinařské podoblasti	0,3	3	
Přátelský přístup k zákazníkům	0,4	3	
Kvalitní vína	0,3	3	
Znalosti moderních technologií výroby vína	0,4	4	
Slabé stránky (W)			
Položka	Váha	Důležitost	Výsledná hodnota
Webové stránky	0,2	2	4,2
Absence e-shopu	0,3	3	
Absence marketingových aktivit	0,3	3	
Vyšší cena	0,2	2	
Nízká výrobní kapacita	0,4	4	

Tabulka č. 9: Vyhodnocení jednotlivých oblastí SWOT analýzy, část 2/2
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti (O)			
Položka	Váha	Důležitost	Výsledná hodnota
Vzdělávací kurzy	0,4	3	4,4
Možnost exportu do zahraničí	0,2	2	
Výroba netradičních vín	0,2	2	
Zařazení se do spolku VOC Znojmo	0,3	4	
Vzrůstající spotřeba vína	0,3	4	
Hrozby (T)			
Položka	Váha	Důležitost	Výsledná hodnota
Generační obměna	0,3	3	5,5
Právní forma podniku	0,3	4	
Zavedení spotřební daně na tichá vína	0,3	2	
Vysoká konkurence ve Znojemské vinařské podoblasti	0,4	4	
Zahraniční konkurence na českém trhu	0,3	4	

Na základě vypočtených hodnot z vyhodnocení jednotlivých oblastí SWOT analýzy byla zkonstruována tabulka č. 10, na které lze vidět, že výsledným přístupem ke strategii je „ST“. Návrh strategie rozvoje rodinného podniku by měl vést k eliminaci hrozeb pomocí silných stránek rodinného podniku.

Tabulka č. 10: Vypočtené hodnoty z vyhodnocení jednotlivých oblastí SWOT analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	O	T
S	10,2	11,3
W	8,6	9,7

Na obrázku č. 9 je grafické znázornění souhrnných výsledků, vycházejících z vyhodnocení jednotlivých oblastí, SWOT analýzy rodinného podniku.



Obrázek č. 9: Grafické znázornění souhrnných výsledků SWOT analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

Poslední část této diplomové práce je zaměřena na zpracování návrhu strategie rozvoje rodinného podniku Víno Pokorný. Návrh strategie bude vycházet ze souhrnných výsledků SWOT analýzy, která byla zpracována v analytické části na základě analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Souhrnná SWOT analýza shrnula nejdůležitější faktory, které na rodinný podnik působí a na základě jejich ohodnocení se ukázalo, že vhodným přístupem ke strategii je „ST“. Návrh strategie rozvoje rodinného podniku je tedy zaměřen na odstranění hrozeb rodinného podniku za pomoci využití jeho silných stránek. Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.4.6, zabývající se strategií rodinného podniku, je nutné rozdělit jednotlivé návrhy dle zaměření, tedy na rodinnou strategii a podnikovou strategii.

4.1 Návrh rodinné strategie

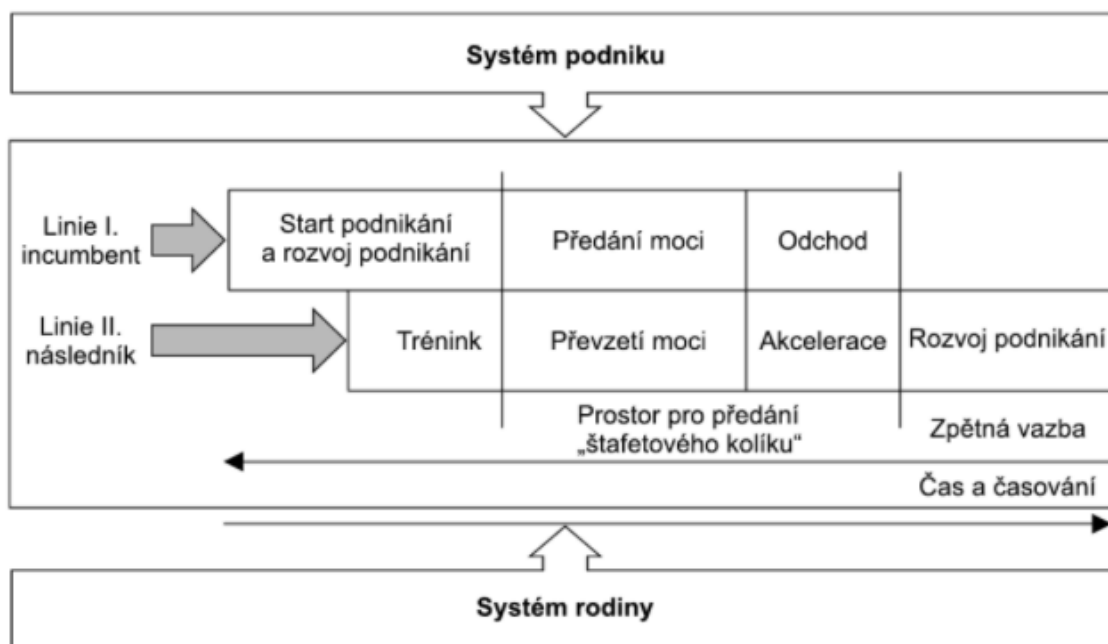
První část návrhové části je zaměřená na navržení rodinné strategie, přičemž je zde zahrnuto hodnocení rodinné situace, rozhodování o budoucím řízení rodinného podniku a s tím spojeného následnictví v rodinném podniku.

4.1.1 Předání moci rodinného podniku na následující generaci

Předání moci rodinného podniku na následující generaci, neboli následnictví, je pro mnohé majitele velkou neznámou, přičemž pro ně samotné a také pro podnik může představovat velký problém, jehož nezvládnutí může vést, v krajních případech, až k samotnému zániku rodinného podniku. Samotná budoucnost rodinného podniku závisí také na schopnostech stávajících i nových vlastníků čelit výzvám v budoucnu napříč dalšími generacemi.

Jak je patrné na obrázku č. 10, u předání rodinného podniku jsou přítomny dvě linie, tedy linie I. incumbent a linie II. následník, a na samotný proces působí dva systémy, tedy systém podniku a systém rodiny.

Majitel rodinného vinařství Víno Pokorný si je vědomý předešlých problémů, které při předání moci mohou nastat, a proto se začíná na samotné předání moci připravovat.



Obrázek č. 10: Model předávání moci v malém rodinném podniku
(Zdroj: Jurová a kolektiv, 2016, s. 29)

Linie I. incumbent

Představitelem incumbenta v rodinném vinařství je zakladatel podniku, tedy pan Pokorný Stanislav starší. Vinařství založil v roce 2014 a od té doby podnik neustále rozvíjí. V současné době si incumbent uvědomuje nutnost předání podniku, čímž se dostává do situace, kdy musí určit následníka pro rodinný podnik, aby byl co nejdříve zahájen trénink následníka. Úkolem pana Pokorného, jakožto incumbenta, je v rámci tréninku připravit následníka na fázi, kdy se předává „štafetový kolík“ a následník se ujímá převzetí moci. Ve fázi předání „štafetového kolíku“ bude pan Pokorný nápomocen vybranému následníku, kdy spolu budou úzce komunikovat, aby došlo k hladkému předání moci v rodinném vinařství Pokorný. Po samotném předání moci následníkovi pan Pokorný začne zpomalovat své aktivity v podniku Víno Pokorný a připravovat se na odchod. Tento odchod ovšem neznamená, že pan Pokorný opustí podnik a vypadne ze hry, nadále bude působit ve Víno Pokorný a v případě potřeby může fungovat jako mentor pro následníka či působit v jiné roli.

Linie II. následník

Následníka rodinného podniku nejprve musí pan Pokorný určit, nabízí se mu výběr jednoho z jeho synů, tedy Stanislava nebo Martina. Po výběru následníka se jeden ze synů začlení do tréninku, kdy se, po boku pana Pokorného, bude vzdělávat a získávat

zkušenosti v řízení podniku, ve sportovní terminologii se tedy bude rozbíhat a dostávat do tempa, aby byl rozeběhnutý a „štafetový kolík“ se nepředával ve statické poloze. Ve fázi předání „štafetového kolíku“ vybraný následovník přebere od incumbenta, tedy pana Pokorného, vedení rodinného vinařství a po boku pana Pokorného bude rodinný podnik řídit. Po úspěšném předání moci rodinného vinařství má syn pana Pokorného možnost využít svého otce jakožto mentora při řízení podniku, zároveň na něj přechází zodpovědnost v rozhodování a jeho primárním úkolem je rodinné vinařství nadále rozvíjet.

4.2 Návrh podnikové strategie

Druhá část návrhové části je zaměřená na podnikovou strategii, přičemž návrhy budou vycházet z výsledků provedených analýz a budou se řídit strategií „ST“, která se na základě souhrnných výsledků SWOT analýzy ukázala jako vhodný přístup k návrhu strategie rodinného podniku. Přístup „ST“ by měl vést k odstranění hrozeb podniku za využití silných stránek podniku.

4.2.1 Změna právní formy podnikání

V současné době je právní forma podnikání v rodinném podniku Víno Pokorný vedena jako OSVČ, jedná se o podnikání na živnostenské oprávnění. Tato právní forma pro rodinný podnik představuje, navzdory jeho růstu, velkou hrozbu, neboť v současnosti majitel podniku pan Pokorný ručí za závazky podniku veškerým svým majetkem. Této situace si je majitel velmi dobře vědom, a proto plánuje změnu právní formy podnikání v podobě přechodu z OSVČ na s.r.o.

Rodinný podnik Víno Pokorný transformací na s.r.o získá image firmy, tedy bude působit jako důvěryhodnější a stabilnější partner. Majitel Víno Pokorný přestane ručit za závazky podniku celým svým majetkem, ale bude za ně ručit pouze do výše jeho nesplaceného vkladu. Podnik po transformaci má také širší možnost uplatnění daňové optimalizace. V neposlední řadě díky transformaci podnik může dosáhnout na dotace z Evropské unie.

Samotné založení s.r.o bude probíhat v pěti následujících krocích:

Sepsání Společenské smlouvy

V rámci sepsání Společenské smlouvy záleží na dohodě uvnitř rodiny Pokorných, konkrétně se jedná o počet společníků. Pokud by se pan Pokorný rozhodl o transformaci právní formy podnikání ještě před předáním moci, tak by musel sepsat Zakladatelskou listinu, v případě zapojení synů by bylo potřeba sepsat Společenskou smlouvu. Společenská smlouva vejde v platnost notářským zápisem a podpisem pana Pokorného a jeho synů, přičemž ve Společenské smlouvě musí být uveden název podniku, sídlo podniku, informace o společnících, výše základního kapitálu a případně předmět podnikání. Tímto krokem teprve transformace právní formy rodinného podniku Víno Pokorný začíná.

Složení základního kapitálu

Dalším krokem pro pana Pokorného spolu s jeho syny po sepsání Společenské smlouvy je založení bankovního účtu, který bude náležet nově vzniklému podniku. Na nově zřízený bankovní účet budou mít společníci povinnost umístit své vklady, čímž se vklady stanou majetkem nově vzniklého podniku. Za předpokladu vkladu majetku je zde nutnost oslovení znalce kvůli ohodnocení majetku, o danou hodnotu bude poté navýšen základní kapitál nově vzniklého podniku.

Získání živnostenského oprávnění

Po transformaci je nutné na místně příslušném Živnostenském úřadě požádat o registraci živnostenského oprávnění, aby podnik mohl pokračovat ve svém podnikání i po transformaci. Pro Víno Pokorný to tedy znamená získání následujících živnostenského oprávnění:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
- Hostinská činnost

Návrh na zápis do obchodního rejstříku

Aby byl nově vzniklý podnik zapsán do Obchodního rejstříku, musí společníci podat návrh na zápis Víno Pokorný k rejstříkovému soudu. Podaný návrh musí být úředně ověřený a podepsaný všemi společníky Víno Pokorný, kteří jsou uvedeni ve Společenské

smlouvě. Před samotným zápisem do Obchodního rejstříku Víno Pokorný ještě nemá právní charakter a proto nesmí vykonávat některé právní činnosti, avšak může svým jménem podepsat nájemní smlouvu nebo založit podnikový bankovní účet. Samotným zápisem do Obchodního rejstříku se podnik stává společností s ručením omezeným (s.r.o) a vzniká mu povinnost vedení účetnictví.

Registrace u finančního úřadu

Jednou z prvních povinností nově vzniklého podniku Víno Pokorný, s.r.o je zaregistrování na místně příslušném finančním úřadě k dani z příjmu právnických osob. Spolu s povinností vedení účetnictví se jedná o legislativní faktory, které není radno podceňovat.

4.2.2 Nabídka zážitkových vzdělávacích pobytů s vínem a vinohradnictvím

Tento návrh nabízí možnost využití příležitosti, která může rodinnému vinařství přinést konkurenční výhodu, a tím se odlišit od velké konkurence ve Znojemské vinařské podoblasti. V rámci tohoto návrhu lze propojit silnou stránku podniku, v podobě znalosti moderních technologií výroby vín a znalostí majitelova syna Stanislava, které získal v průběhu studia na Mendelově univerzitě, spolu s příležitostmi, jakou jsou právě zážitkové kurzy týkající se vína a vinohradnictví.

Jedná se o dvoudenní zážitkový vzdělávací pobyt, ve kterém je, vyjma věnování se problematice, zahrnuto také ubytování s plnou penzí.

Program zážitkového vzdělávacího pobytu by zahrnoval odpolední příjezd hostů, jejich ubytování v apartmánu nad sklepem a krátkou seznamovací procházku s blízkým okolím. Zbývající část dne by hosté strávili v degustační místnosti, kde by se nejprve dozvěděli informace o víně, zákonodárství vína nejen v České republice, ale i v zahraničí. Dále by následovala charakteristika nejznámějších a nejpěstovanějších odrůd ve Znojemské vinařské podoblasti zakončené informacemi o vadách a nemocích vín. Po úvodním semináři by následovala večeře formou rautu, která by se skládala výhradně z produktů od lokálních zemědělců. Zlatým hřebem večera by byla ochutnávka několika druhů kvalitních vín ze sklepa rodiny Pokorných.

Následující den ráno po snídani, formou švédských stolů, by následoval přesun hostů do blízkého vinohradu, kde by se dozvěděli základní informace o vinohradech a péči o ně.

V rámci návštěvy vinohradu by hosté měli možnost vyzkoušet si aktuální práci, která by se nejčastěji týkala zelených prací. Samotný zážitkový pobyt by byl zakončený slavnostním obědem, k jehož přípravě by byly opět použity výhradně produkty od lokálních zemědělců.

Z časových a organizačních důvodů by kurzy mohly být nabízeny pouze o víkendech a v rozmezí měsíců května až října. Samotná náplň pobytů by se samozřejmě měnila v závislosti na roční době, neboť v letních měsících je potřeba vykonávat zelené práce a naopak s blížícím se podzimem přichází doba sběru hroznů, čím by hosté přišli do kontaktu i se samotnou výrobou vína.

Kalendářní rok od začátku května do konce října vykazuje 28 víkendů. Z organizačních důvodů je potřeba počítat s možností 25 víkendů, zbývající víkendy by byly ovlivněny akcemi, které každoročně pořádá spolek Chvalovických vinařů. Samotná kapacita ubytování činí 8 hostů a cena za zážitkový pobyt by činila 2 500 Kč.

Na základě předchozích údajů je potřeba spočítat finanční zhodnocení zážitkového vzdělávacího pobytu. Toto hodnocení je znázorněno v tabulce č. 11 a počítá s plnou víkendovou obsazeností za neomezených podmínek. V tabulce č. 11 je nutné brát v úvahu optimistickou variantou, značící maximální vytíženost, reálnou variantou, značící 60 % vytíženost, a pesimistickou variantou, značící třetinovou vytíženost.

Tabulka č. 11: Finanční zhodnocení zážitkového vzdělávacího pobytu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Varianta scénáře	Vytíženost [%]	Počet hostů za rok	Tržby za rok
Optimistický scénář	100	200	500 000 Kč
Reálný scénář	60	120	300 000 Kč
Pesimistický scénář	33	66	165 000 Kč

4.2.3 Rozšíření výrobní kapacity

Navzdory vysoké konkurenci ve Znojemské vinařské podoblasti je jeden z návrhů podnikové strategie zaměřený na rozšíření výrobní kapacity rodinného vinařství. Promítá se zde silná stránka podniku, zastoupená výrobou kvalitních vín, s příležitostí v podobě růstu spotřeby vína, a hrozbou, tedy vysokou konkurencí ve Znojemské vinařské podoblasti.

V současné době má rodinné vinařství kapacitu výrobní kapacity přibližně 8 000 litrů. Každý rok Víno Pokorný svou kapacitu postupně navyšuje a přibližuje se tak ke středně velkému vinařství v České republice. Z tohoto důvodu se podnik rozhodl pro další navýšení výrobní kapacity o 3 000 litrů.

Co se týče samotné výroby vína, víno kvasí a zraje ve velice oblíbených nerezových sudech. Dané nerezové sudy mají oproti demižonům a dřevěným sudům několik výhod, mezi které patří: nízká hmotnost, díky které se s nimi lehce manipuluje, snadné čištění sudu, přičemž díky horké vodě se vinaři zbaví i vzniklého vinného kamene, a plovoucí víko, které umožní na stejném prostoru využití maximální kapacity či nízkého objemu vína v nerezovém sudu.

Navrhované rozšíření výrobní kapacity

Rozšíření výrobní kapacity o 3 000 litrů bude rozděleno do několika nerezových sudů o různých objemech. Z důvodu vykvašení stejného druhu vína je lepší větší objem nerezového sudu, aby daná šarže vína vykvasila společně. Z toho důvodu bude výrobní kapacita rozšířena o tři nerezové sudy o objemu 620 litrů, jeden nerezový sud o objemu 500 litrů, jeden nerezový sud o objemu 400 litrů a jeden nerezový sud o objemu 300 litrů. Nelze opomenout příslušenství k jednotlivým nerezovým sudům, dodávaných firmou Kopeček Vinařský dům, v podobě protiprašného víka, která zamezuje pádu nečistot na plovoucí víko.

Z praktických důvodů, zejména kvůli možnosti odkalování vína, budou vybrány nerezové sudy s více vypouštěcími ventily v požadovaných objemech.

Tabulka č. 12: Navrhovaný počet nerezových sudů pro zvýšení objemu výrobní kapacity
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Objem nerezového sudu	Počet potřebných kusů	Celkový objem
620 litrů	3	1 860 litrů
500 litrů	1	500 litrů
400 litrů	1	400 litrů
300 litrů	1	300 litrů
Celkový požadovaný objem		3 060 litrů



Obrázek č. 11: Nerezový sud s kónickým dnem o objemu 300 litrů
(Zdroj: Kopeček Vinařský dům, 2021)



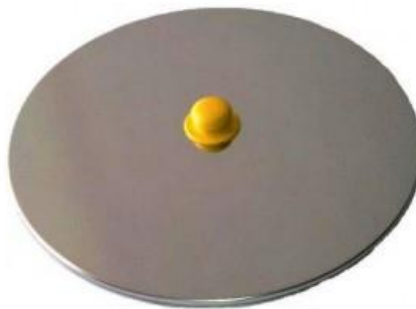
Obrázek č. 12: Nerezový sud s kónickým dnem o objemu 500 litrů
(Zdroj: Kopeček Vinařský dům, 2021)



Obrázek č. 13: Nerezový sud o objemu 400 litrů
(Zdroj: BS Vinařské potřeby, 2021)



Obrázek č. 14: Nerezový sud o objemu 620 litrů
(Zdroj: Vinařský ráj, 2021)



Obrázek č. 15: Protiprašné víko na nerezový sud
(Zdroj: Kopeček Vinařský dům, 2021)

Kalkulace nákladů pro rozšíření výrobní kapacity

V následující tabulce č. 13 je znázorněna kalkulace jednotlivých položek potřebných k rozšíření výrobní kapacity. Jednotlivé ceny produktů vychází z aktuálních cen ve vinařských potřebách: Kopeček Vinařský dům, BS Vinařské potřeby, Vinařský ráj.

Tabulka č. 13: Rozpočtová kalkulace nákladů pro rozšíření výrobní kapacity
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Druh produktu	Cena včetně DPH	Počet kusů	Celková cena
Nerezový sud o objemu 620 litrů	16 280 Kč	3	48 840 Kč
Nerezový sud o objemu 500 litrů	14 790 Kč	1	14 790 Kč
Nerezový sud o objemu 400 litrů	12 710 Kč	1	12 710 Kč
Nerezový sud o objemu 300 litrů	11 990 Kč	1	11 990 Kč
Protiprašné víko k nerezovému sudu o objemu 500 litrů	1 700 Kč	1	1 700 Kč
Protiprašné víko k nerezovému sudu o objemu 300 litrů	900 Kč	1	900 Kč
Celková cena potřebných produktů			90 930 Kč

Kalkulace nákladů potřebných pro rozšíření výrobní kapacity byla, dle tabulky č. 13, vyčíslena na 90 930 Kč, přičemž je potřeba vzít v úvahu případná registrace zákazníka ve věrnostním programu, který zákazníkovi může přinést řadu výhod v podobě slev na určité druhy produktů.

4.2.4 Zvýšení objemu produkce

Zvýšit objem produkce se dá několika způsoby, buď nákupem samotné suroviny, tedy hroznů, případně hroznového moštu, anebo výsadbou či koupí vlastního vinohradu. Návrh zvýšení objemu produkce je, v rámci této diplomové práce, zaměřený na výsadbu vlastního nového vinohradu. Samotná výsadba vinohradu přináší mnohá úskalí a je potřeba se na ni pečlivě připravit, tudíž nelze podcenit ani přípravu půdy pro výsadbu. Pro výsadbu nové vinice budou zvoleny tzv. PIWI odrůdy, tedy nemocem odolné odrůdy révy. Konkrétně se bude jednat o Hibernál, Malverina a Solaris, zastupující bílé odrůdy, dále Laurot a Regent, zastupující modré odrůdy.

Samotné výsadbě vinohradu předchází patřičná příprava půdy, kterou je vhodné vyhnojit i za pomoci zeleného hnojiva, tedy směsí několika rostlin, jež se posečou a zaorají do půdy. Až poté přichází na řadu výsadba vinohradu. Rodinné vinařství disponuje zemědělskou půdou, vhodnou k výsadbě vinohradu, o rozloze 1,5 hektaru. Dle slov majitelova syna je optimální počet sazenic na 1 hektar přibližně 5 000. Při ploše 1,5 hektaru bude potřeba 7 500 sazenic révy vinné.

Pro výsadbu byl zvolen následující poměr odrůd:

Tabulka č. 14: Rozvržení odrůd pro výsadbu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odrůda	Relativní výměra	Výměra v ha	Počet sazenic
Hibernál	30 %	0,450	2 250
Malverina	20 %	0,300	1 500
Solaris	20 %	0,300	1 500
Laurot	15 %	0,225	1 125
Regent	15 %	0,225	1 125
Celkem	100 %	1,5	7 500

Ceny jednotlivých sazenic PIWI odrůd révy vinné se pohybují mezi 35 až 40 Kč, všeobecně je lepší se připravit na vyšší cenu a stanovit rozpočet na vyšší cenu, proto je v následující tabulce č. 15 uvedena cena za jednu sazenici 40 Kč.

Tabulka č. 15: Rozpočtová kalkulace potřebná k výsadbě vinohradu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odrůda	Cena za sazenici	Počet sazenic	Celková suma
Hibernal	40	2 250	90 000 Kč
Malverina	40	1 500	60 000 Kč
Solaris	40	1 500	60 000 Kč
Laurot	40	1 125	45 000 Kč
Regent	40	1 125	45 000 Kč
Celkem		7 500	300 000 Kč

V rámci velkoodběru může dodavatel účtovat nižší cenu jednotlivých sazenic, přesto jsou náklady na pořízení 7 500 kusů sazenic vyčísleny na 300 000 Kč. Uvedenou částku je rodina schopna a ochotna zaplatit ze zisků plynoucích z příjmu rodinného vinařství, případně doplatit ze svých soukromých zdrojů.

4.3 Řízení rizik

Každý z uvedených návrhů sebou přináší celou řadu rizik. V této kapitole je nutné se zaměřit na identifikaci a ohodnocení stávajících rizik, a poté navrhnout odpovídající opatření, která by měla vést ke snížení ohodnocení identifikovaných rizik.

4.3.1 Identifikace rizik

U každého dílčího návrhu byla identifikována a přiblížena následující rizika:

Rizika spojená s předáním moci rodinného podniku na následující generaci

Velkým rizikem, ne-li přímo největším, které je spojené s předáním moci v rodinném podniku je zvolení nevhodného následníka. Dalším velmi významným rizikem je nejistota následníka při důležitých rozhodováních, které může být ovlivněno nedostatkem jeho zkušeností. Nelze opomenout riziko nespokojenosti rodiny s rozhodnutím majitele rodinného podniku, kdy část rodiny může mít jiný názor než majitel a nesmíří se s jeho rozhodnutím.

Rizika spojená se změnou právní formy podnikání

Za velmi vážné riziko se ve změně právní formy podnikání může brát nesouhlas společníka se Společenskou smlouvou, kdy se společníkovi může zdát jeho postavení, v rámci Společenské smlouvy, nevýhodné vůči ostatním společníkům. Jako velmi zásadní riziko lze brát také změnu legislativy, a tím ztížení podmínek umožňující transformaci formy podnikání. V neposlední řadě je třeba brát v potaz i náročnou administrativu, kterou transformace formy podniku obnáší.

Rizika spojená s nabídkou zážitkových vzdělávacích pobytů o víně a vinohradnictví

Nezájem zákazníků o zážitkové vzdělávací pobyty lze považovat za velmi vysoké riziko, které může být zapříčiněno nedostatečnou propagací ze strany rodinného podniku. Dalším, zejména ekonomický rizikem, může být cena, která se mnohým zákazníkům může zdát vysoká. Další, těžko předvídatelné a ovladatelné riziko, je nepřízeň meteorologické situace. S tímto rizikem je potřeba počítat a brát v potaz nastalou situaci, kdy není možné absolvovat seminář společně s prací ve vinohradě.

Rizika spojená s rozšířením výrobní kapacity

Za rizika spojená s rozšířením výrobní kapacity lze uvažovat všechna rizika týkající se nákupu, dopravy a instalace nerezových sudů potřebných pro rozšíření výrobní kapacity. Jako nejdůležitější a nejzásadnější riziko je pozdní dodání nerezových sudů, a to jejich dodání až po sklizni. V tomto případě by nebylo možné objem výrobní kapacity rozšířit. Další riziko se jeví v nákupu vadného zboží, které může být v podobě narušeného pláště nerezového sudu či nefunkční duše na plovoucím víku. Za riziko spojené s rozšířením výrobní kapacity lze také považovat velmi nízkou úrodu hroznů ve Znojemské vinařské podoblasti.

Rizika spojená se zvýšením objemu výroby

Co se výsadby nového vinohradu týče, tak za velmi významné riziko lze brát neujmutí se sazenic révy vinné. V pozdější fázi, tedy fázi růstu, je nutné brát jako riziko okus keřů révy vinné lesní zvěří, a to zejména zajíci či srnami. V případě nedostatku sazenic révy vinné a výsadby velkého množství na nehlídaném místě je zde riziko odcizení čerstvě zasazených sazenic révy vinné.

4.3.2 Ohodnocení rizik

V tabulce č. 13 je zobrazené ohodnocení jednotlivých rizik. U každého rizika je stanovena pravděpodobnost výskytu daného rizika a závažnost dopadu v případě nastání, poté je vypočtena, pomocí součinu pravděpodobnosti a dopadu, hodnota jednotlivého rizika.

Pravděpodobnost výskytu rizika

0,1 – 1,0	velmi malá pravděpodobnost výskytu rizika, téměř nemožná
1,1 – 2,0	malá pravděpodobnost výskytu rizika, výjimečně možná
2,1 – 3,0	střední pravděpodobnost výskytu rizika, běžně možná
3,1 – 4,0	vysoká pravděpodobnost, pravděpodobně možná
4,1 – 5,0	velmi vysoká pravděpodobnost, hraničí s jistotou

Dopad rizika

0,1 – 1,0	velmi malý dopad rizika, téměř neznatelný
1,1 – 2,0	malý dopad rizika
2,1 – 3,0	významný dopad rizika
3,1 – 4,0	velmi významný dopad rizika
4,1 – 5,0	nepříjemný dopad rizika, nejvíce závažný

Hodnota rizika

0,01 – 3,0	běžná hodnota rizika
3,1 – 6,0	závažná hodnota rizika
6,1 – 25,0	kritická hodnota rizika

Tabulka č. 16: Ohodnocení jednotlivých rizik, část 1/2
(Zdroj: Vlastní zpracování)

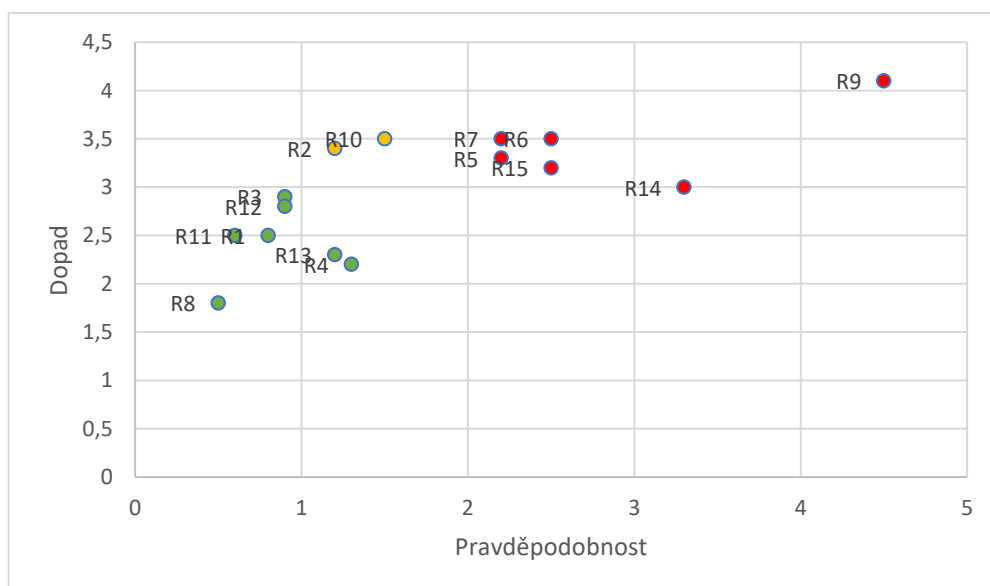
Číslo rizika	Riziko	Pravděpodobnost rizika	Dopad rizika	Hodnota rizika
Rizika spojená s předáním moci rodinného podniku na následující generaci				
R1	Zvolení nevhodného následníka	0,8	2,5	2,00
R2	Nejistota následníka v rozhodování	1,2	3,4	4,08
R3	Nespokojenost s rozhodnutím	0,9	2,9	2,61
Rizika spojená se změnou právní formy podnikání				
R4	Nesouhlas společníka s postavením	1,3	2,2	2,86
R5	Změna legislativy České republiky	2,2	3,3	7,26
R6	Náročná administrativa	2,5	3,5	8,75
Rizika spojená s nabídkou zážitkových vzdělávacích pobytů o víně a vinohradnictví				
R7	Nezájem zákazníků o pobyty	2,2	3,5	7,70
R8	Vysoká cena pobytu	0,5	1,8	0,90
R9	Nepříznivá meteorologická situace	4,5	4,1	18,45

Tabulka č. 17: Ohodnocení jednotlivých rizik, část 2/2
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	Riziko	Pravděpodobnost rizika	Dopad rizika	Hodnota rizika
Rizika spojená s rozšířením výrobní kapacity				
R10	Pozdní dodání nerezových sudů	1,5	3,5	5,25
R11	Nákup vadných produktů	0,6	2,5	1,50
R12	Neúroda hroznů	0,9	2,8	2,52
Rizika spojená se zvýšením objemu výroby				
R13	Neujmutí se sazenic révy vinné	1,2	2,3	2,76
R14	Poškozování lesní zvěří	3,3	3,0	9,90
R15	Zcizení zasázených sazenic	2,5	3,2	8,00

4.3.3 Mapa rizik

Na bodovém grafu č. 18 jsou rozdělena jednotlivá rizika podle jejich hodnoty na rizika běžná, závažná a kritická. Běžná rizika jsou na grafu označena zeleně, závažná rizika žlutě a kritická rizika červeně.



Graf č. 18: Mapa rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rodinný podnik by měl nejvíce pozornosti zaměřit na kritická rizika, neboť nejvíce ohrožují samotnou realizaci návrhů. Těmito riziky jsou nepříznivá meteorologická situace, poškozování keřů révy vinné okusem od lesní zvěře, zcizení zasázených sazenic révy vinné, změna legislativy České republiky, náročná administrativa při transformaci právní formy podnikání a nezájem zákazníků o zážitkové vzdělávací pobyty zaměřené na víno a vinohradnictví.

4.3.4 Návrh opatření

Tato podkapitola obsahuje navržená opatření, která by měla vést ke snížení či eliminaci jednotlivých rizik. Opatření vedoucí ke snížení jednotlivých rizik jsou znázorněna v tabulkách č. 18, č. 19 a č. 20.

Tabulka č. 18: Opatření vedoucí ke snížení jednotlivých rizik, část 1/3
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	Riziko	Opatření rizika	Nová pravděpodobnost rizika	Nový dopad rizika	Nová hodnota rizika
Rizika spojená s předáním moci rodinného podniku na následující generaci					
R1	Zvolení nevhodného následníka	Náhradní následovník	0,6	1,5	0,90
R2	Nejistota následníka v rozhodování	Rady incumbenta v průběhu rozhodování	0,8	1,8	1,44
R3	Nespokojenost s rozhodnutím	Komunikace uvnitř rodiny	0,7	1,6	1,12

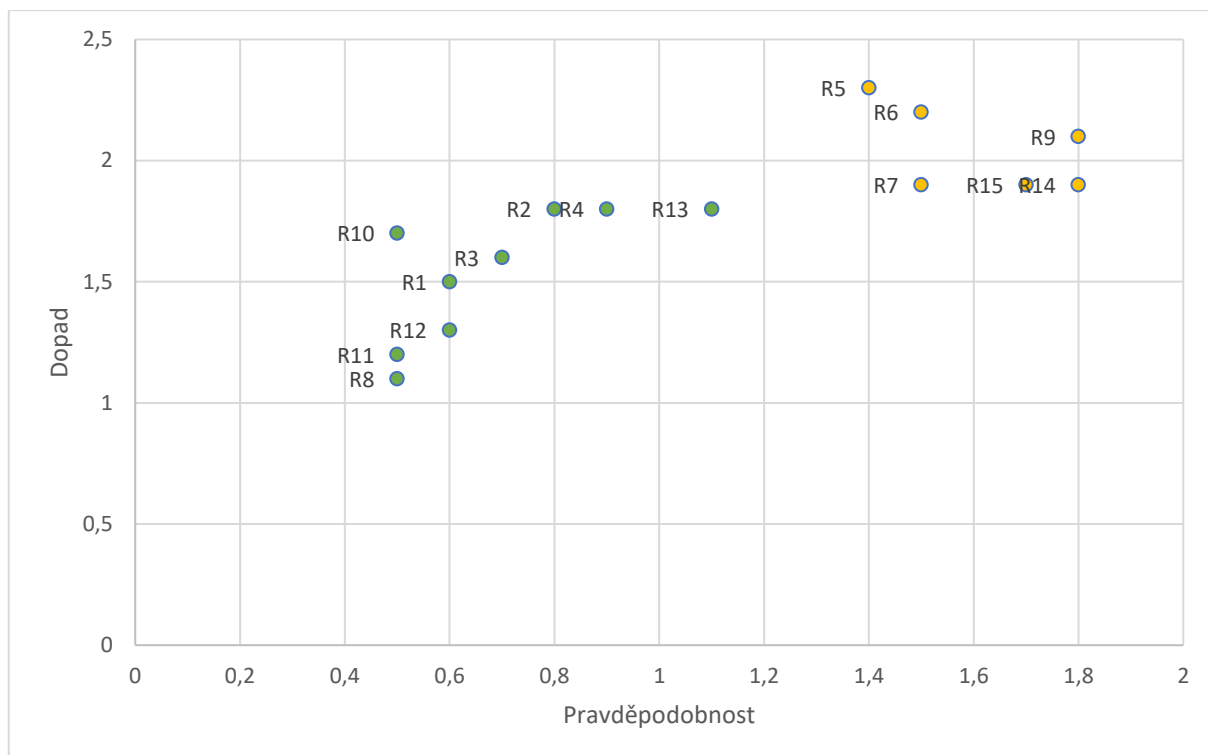
Tabulka č. 19: Opatření vedoucí ke snížení jednotlivých rizik, část 2/3
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	Riziko	Opatření rizika	Nová pravděpodobnost rizika	Nový dopad rizika	Nová hodnota rizika
Rizika spojená se změnou právní formy podnikání					
R4	Nesouhlas společníka s postavením	Komunikace uvnitř rodiny před transformací	0,9	1,8	1,62
R5	Změna legislativy České republiky	Sledování aktuální situace	1,4	2,3	3,22
R6	Náročná administrativa	Zabezpečení ze strany odborníka	1,5	2,2	3,30
Rizika spojená s nabídkou zážitkových vzdělávacích pobytů o víně a vinohradnictví					
R7	Nezájem zákazníků o pobyty	Využití sociálních sítí k propagaci	1,5	1,9	2,85
R8	Vysoká cena pobytu	Nabídka několika druhů programů	0,5	1,1	0,55
R9	Nepříznivá meteorologická situace	Náhradní program: práce ve sklepech	1,8	2,1	3,78

Tabulka č. 20: Opatření vedoucí ke snížení jednotlivých rizik, část 3/3
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	Riziko	Opatření rizika	Nová pravděpodobnost rizika	Nový dopad rizika	Nová hodnota rizika
Rizika spojená s rozšířením výrobní kapacity					
R10	Pozdní dodání nerezových sudů	Včasné objednání	0,5	1,7	0,85
R11	Nákup vadných produktů	Možnost reklamace produktů	0,5	1,2	0,60
R12	Neúroda hroznů	Pojištění úrody	0,6	1,3	0,78
Rizika spojená se zvýšením objemu výroby					
R13	Neujmutí se sazenic révy vinné	Zavedení kapkové závlahy	1,1	1,8	1,98
R14	Poškození lesní zvěří	Instalace pachových ohradníků	1,8	1,9	3,42
R15	Zcizení zasázených sazenic	Instalace fotopastí	1,7	1,9	3,23

V rámci porovnání tabulek č. 16 a č. 17 s tabulkami č. 18, č. 19 a č. 20 je zřejmé, že opatření jednotlivých rizik snížila hodnoty jednotlivých rizik, tuto skutečnost si lze ověřit i na následujícím grafu č. 19, kde jsou běžná rizika označena zeleně, závažná rizika žlutě a kritická rizika červeně.



Graf č. 19: Mapa rizik po opatření
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.4 Harmonogram implementací

V této části podkapitoly je pozornost zaměřena na návrh harmonogramu implementací, které vycházejí z návrhové části. V rámci harmonogramu jsou zachyceny orientační časové úseky jednotlivých návrhů, které se mohou v průběhu času měnit. V rámci této podkapitoly se bude jednat o následující návrhy:

- předání moci v rodinném podniku na následující generaci
- změna právní formy podnikání
- nabídka zážitkových vzdělávacích programů o víně a vinohradnictví
- rozšíření výrobní kapacity
- navýšení objemu výroby.

Předání moci v rodinném podniku na následující generaci

V současné době probíhá v I. linii pod vedením incumbenta start a rozvoj podnikání, tento stav je v rodinném podniku známý od roku 2014, kdy došlo k samotnému založení vinařství. Pro předání moci v rodinném podniku je důležitý začátek tréninku II. linie, tedy následníka.

Tabulka č. 21: Harmonogram implementace předání moci v rodinném podniku na následující generaci

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Popis činnosti	Začátek činnosti	Konec činnosti	Doba trvání činnosti (měsíce)
Trénink následníka	1. července 2021	31. prosince 2021	6
Předání/převzetí moci	1. ledna 2022	31. července 2022	7
Odchod incumbenta/akcelerace následníka	1. září 2022	31. prosince 2022	4

Z tabulky č. 21 je znatelná délka implementace uvedeného návrhu v rozmezí 17 měsíců. Tedy implementace započne 1. července 2021 a bude ukončena 31. prosince 2022, kdy incumbent opustí rodinný podnik a na následníka přejde úkol v podobě rozvoje podnikání do doby, než nastane vhodná doba pro předání rodinného podniku na následující generaci.

Změna právní formy podnikání

Změna právní formy podnikání z OSVČ na s.r.o bude naplánována v rámci poslední fáze předání moci v rodinném podniku, čímž se bude jednat o společný úkol incumbenta a následníka rodinného podniku. Celý proces by měl proběhnout během 4 měsíců, tedy od 1. září 2022 do 31. prosince 2022, aby podnik do roku 2023 vstoupil v nové právní formě podnikání.

Nabídka zážitkových vzdělávacích pobytů s vínem a vinohradnictvím

V současné době provázené restrikcemi nelze předpokládat, jak bude vypadat sezónní turistika. Z toho důvodu rodinné vinařství plánuje zavést zážitkové vzdělávací pobyty s vínem a vinohradnictvím pro letní sezónu v roce 2022. Konkrétně od víkendu 6. května 2022 do víkendu 30. října 2022. Letošní rok může být využitý v podobě příprav programu a jeho variant, které lze uskutečnit v případě nepříznivých meteorologických podmínek.

Rozšíření výrobní kapacity

V rámci rozšíření výrobní kapacity je nutné uvědomění si faktu o dostupnosti nerezových sudů krátce před či během sklizně. Je všeobecně známo, že krátce před či během sklizně, prodejci mají nedostatek požadovaných nerezových sudů. Z toho důvodu je vhodné nerezové sudy objednat co nejdříve, přičemž doba od objednání po dodání by neměla přesáhnout jeden měsíc. Lze tedy označit za dostačující objednání nerezových sudů období počínající 1. června roku 2020. Dané období umožňuje i případnou včasnou reklamaci vadného dodaného zboží.

Zvýšení objemu produkce

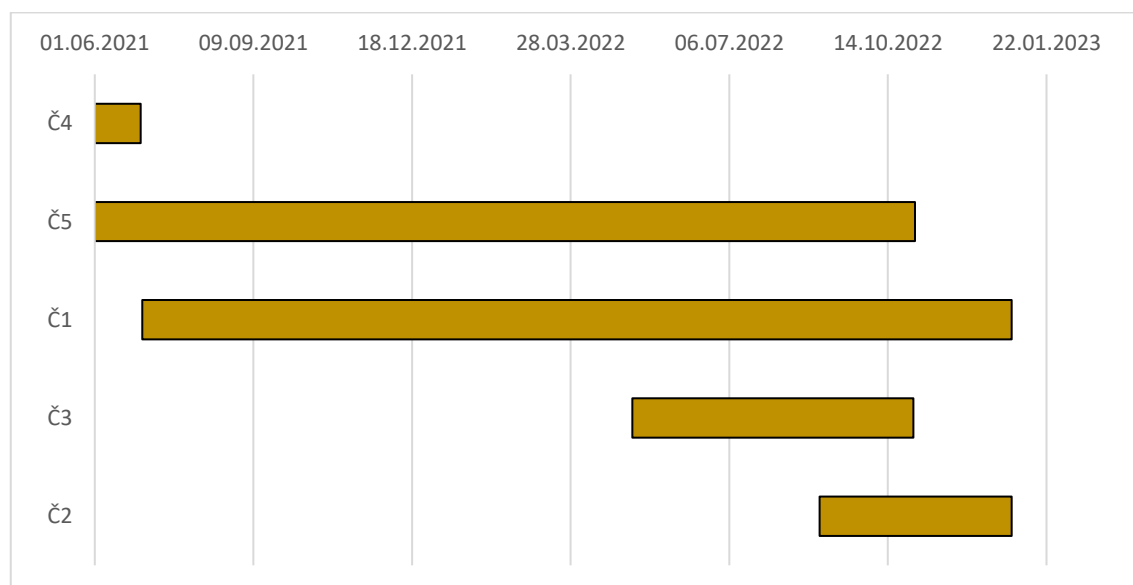
Zvýšení objemu produkce prostřednictvím výsadby vlastního vinohradu je zdlouhavý proces, neboť první hospodářsky významné sklizně nastávají až po třetím roce od výsadby vinohradu. Z důvodu větší výhodnosti je preferována podzimní výsadba vinohradu, tedy v říjnu roku 2022. Při tak velkém množství sazenic, které je uvedeno v návrhové části, tedy 7 500 sazenic, je nutné objednávku provést nejlépe jeden rok dopředu, což pro rodinné vinařství znamená nutnost provedení objednávky nejlépe v červnu roku 2021.

4.4.1 Ganntův diagram implementací

Níže, v tabulce č. 22, jsou uvedeny návrhy činností včetně začátku a konce činnosti. Tabulka č. 22 slouží zároveň jako podklad pro vytvoření Ganntova diagramu, který lze vidět na grafu č. 20. Uvedený graf č. 20 znázorňuje průběh doby trvání implementací jednotlivých návrhů, které vycházejí z provedených analýz.

Tabulka č. 22: Návrh jednotlivých činností včetně začátku a konce jejich trvání
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení činnosti	Návrh činnosti	Začátek činnosti	Konec činnosti
Č1	Předání moci v rodinném podniku	1. července 2021	31. prosince 2022
Č2	Změna právní formy podnikání	1. září 2022	31. prosince 2022
Č3	Nabídka zážitkových vzdělávacích pobytů	6. května 2022	30. října 2022
Č4	Rozšíření výrobní kapacity	1. června 2021	3. června 2021
Č5	Zvýšení objemu produkce	1. června 2021	31. října 2022



Graf č. 20: Ganntův diagram implementací návrhů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Na základě teoretických poznatků a informací pocházejících ze strategické analýzy bylo hlavním cílem této diplomové práce navrhnout strategii pro rozvoj rodinného podniku Víno Pokorný.

Pro znalost a pochopení zkoumané problematiky byly nejprve v teoretické části diplomové práce vymezeny základní pojmy. V této části tedy byly vysvětleny pojmy podnikání, podnikatel a podnik, dále zde byly zmíněny právní formy podnikání, následovalo rozdělení malých a středních podniků, které doplňovaly definice rodinného podnikání a příslušných podoblastí týkajících se rodinného podnikání. Následně byly popsány jednotlivé analýzy, které byly využity v druhé části této diplomové práce.

V rámci analytické části této diplomové práce byla za pomoci SLEPTE analýzy provedena strategická analýza vnějšího prostředí vybraného podniku, na kterou navázala Porterova analýza pěti sil. Uvedené strategické analýzy vnějšího prostředí zkoumaly makrookolí a mikrookolí vybraného podniku. Následující analýza McKinseyho model 7S analyzovala podnik v rámci vnitřního prostředí. Na závěr analytické části byla provedena souhrnná SWOT analýza, která vycházela z předchozích strategických analýz vnějšího i vnitřního okolí podniku, a v jejím rámci byly identifikovány silné a slabé stránky podniku spolu s příležitostmi a hrozbami stejného podniku.

V návrhové části byl zpracován návrh strategie rozvoje rodinného podniku, který vychází z výsledků analýzy vnějšího a vnitřního prostředí rodinného podniku. Samotný návrh strategie byl rozdělený na rodinnou strategii a podnikovou strategii. Jako první byl zpracován návrh rodinné strategie, který byl zaměřený na předání moci rodinného podniku na následující generaci. Následovaly návrhy podnikové strategie, přičemž celkovým druhým návrhem byla změna právní formy podnikání, která pro podnik, vzhledem k jeho růstu, představuje hrozbu. Dalším návrhem byla nabídka zážitkových vzdělávacích pobytů s vínem a vinohradnictvím, aby hosté měli bližší představu o výrobě vína a péči o vinohrady. Následující návrh se týká rozšíření výrobní kapacity, která je velice důležitá pro plánovaný růst rodinného vinařství. Spolu s předcházejícím návrhem úzce souvisí i poslední návrh, který se týká zvýšení objemu produkce pomocí vlastního vinohradu, aby vinařství mohlo lépe kontrolovat zrání a kvalitu hroznů v období sklizně.

Jednotlivé návrhy, z rodinné strategie a podnikové strategie, byly sestaveny tak, aby byly pro rodinné vinařství přínosné a využitelné v praxi. V další fázi je pouze na majiteli rodinného podniku, zda využije naplno uvedených jednotlivých návrhů, či nikoliv. Lze tedy konstatovat, že hlavní cíl této diplomové práce byl splněný, neboť realizace jednotlivých návrhů by měla vést k samotnému rozvoji rodinného podniku Víno Pokorný.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BS Vinařské potřeby [online]. c2021 [cit. 2021-4-12]. Dostupné z: <https://www.vinarskepotreby.cz/>

BURNS, Paul, 2001. Entrepreneurship and small business. New York: Palgrave, 418 s. ISBN 0-33-91474-0.

Český statistický úřad: Graf - Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice. *Český statistický úřad* [online]. 2019 [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/graf-spotreba-alkoholickych-napoju-na-1-obyvatele-v-ceske-republice>

Český statistický úřad: Inflace, spotřebitelské ceny. *Český statistický úřad* [online]. 2021 [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

Český statistický úřad: Mzdy a náklady práce. *Český statistický úřad* [online]. 2021 [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

Český statistický úřad: Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích. *Český statistický úřad* [online]. 2020 [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich

Český statistický úřad: Obyvatelstvo. *Český statistický úřad* [online]. 2021 [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

Český statistický úřad: Očekávaný vývoj počtu obyvatel do roku 2101. *Český statistický úřad* [online]. 2018 [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/ocekavany_vyvoj_poctu_obyvatel_do_roku_2101

Český statistický úřad: Očekávaný vývoj počtu obyvatelstva podle hlavních věkových skupin do roku 2101. *Český statistický úřad* [online]. 2018 [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/ocekavany_vyvoj_poctu_obyvatel_podle_hlavnich_vekov_ych_skupin_do_roku_2101

Český statistický úřad: Očekávaný vývoj průměrného věku obyvatel do roku 2101. *Český statistický úřad* [online]. 2018 [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/ocekavany_vyvoj_prumerneho_veku_obyvatel_do_roku_2101

Český statistický úřad: Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31.3.2021. *Český statistický úřad* [online]. 2021 [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>

Český statistický úřad: Průměrná hrubá měsíční mzda. *Český statistický úřad* [online]. 2021 [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-hrubam-esicni-mzda-graf>

Český statistický úřad: Souhrnná data o České republice. *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/souhrnna_data_o_ceske_republice

Český statistický úřad: Věková struktura k 31.12.2019. *Český statistický úřad* [online]. 2019 [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/index.html?lang=cz>

Český statistický úřad: Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Český statistický úřad* [online]. 2021 [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

ČNB: Aktuální prognóza ČNB. *Česká národní banka* [online]. c2021, 4. 2. 2021 [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

ČNB: Cílování inflace v ČR. *Česká národní banka* [online]. c2021 [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/cilovani/#c2>

DEAKINS, D.; FREEL, M. Entrepreneurship and small firms. New York: Mc Graw – Hill Education, 2003. ISBN 0-67-709993-1.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.

DYCK, B., MAUWS, M., STARKE, F. A., and MISCHKE, G. A., (2002). Passing the Baton: The Importance of Sequence, Timing, Technique and Communication in Executive Succession. *Journal of Business Venturing*, 17, pp. 143–162.

Etržby: Evidence tržeb pozastavena. *Etržby* [online]. Finanční správa, c2016-2021, 27. 3. 2020 [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: https://www.etrzby.cz/cs/novinky_1518

Etržby: Kdo, co a odkdy? *Etržby* [online]. Finanční správa, c2016-2021 [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: <https://www.etrzby.cz/cs/kdo-co-a-kdy>

Etržby: Odklad EET prodloužen až do 31.prosince 2020. *Etržby* [online]. Finanční správa, c2016-2021, 2. 11. 2020 [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: https://www.etrzby.cz/cs/novinky_1548#https://cs/novinky_1548

Etržby: Podnikatelé nebudou evidovat tržby do konce roku 2020. *Etržby* [online]. Finanční správa, c2016-2021, 4. 5. 2020 [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: https://www.etrzby.cz/cs/novinky_1525

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

Chvalovice: Informace o obci. *Chvalovice* [online]. c2021 [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://www.chvalovice.cz/obec/informace-o-obci/soucasnost/>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JUROVÁ, Marie. *Výrobní a logistické procesy v podnikání* [online]. Praha: Grada Publishing, 2016 [cit. 2021-01-13]. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-9330-1.

Kopeček Vinařský dům [online]. c2021 [cit. 2021-4-12]. Dostupné z: <https://www.vinarskydum.cz/>

KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6.

KurzyCZ: HDP 2021, vývoj HDP v ČR. *KurzyCZ* [online]. c2000-2021, 6. 2. 2021 [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

KurzyCZ: PRIBOR 3M (Úrokové sazby finančních trhů [%]). *KurzyCZ* [online]. c2000-2021, 2021 [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/tabulka-2-urokove-sazby-financnich-trhu/pribor-3m/>

LEIGH, Doug. SWOT Analysis. *Handbook of Human Performance Technology: Principles, Practices, and Potential*. 3rd ed. San Francisco: Pfeiffer, 2006, s. 1089-1108.

Lidovky.cz: Rozdělení mandátů a zvolení poslanci. *Lidovky.cz* [online]. Praha: MAFRA, c2021, 2017 [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://www.lidovky.cz/Parlamentni-Volby-2017.aspx?t=rozdeleni-mandatu>

- MACHEK, Ondřej. *Rodinné firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2017. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-638-8.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- PICKTON, David W. a Sheila WRIGHT. What's swot in strategic analysis? *Strategic Change* [online]. 1998, **1998**(7), 101-109 [cit. 2020-12-26].
- Podnikatel.cz: *Zákony online*. *Podnikatel.cz* [online]. c2007-2021 [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/>
- PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-856-0511-2.
- RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3510-0.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9422-8.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
- SHANKER, M. C, ASTRACHAN, J. H. Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy— A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 1996, vol. 9, no. 2. 107-123 [cit. 2020-12-26].
- SOJKA, Milan. *Kdo byl kdo: světoví a čeští ekonomové*. Praha: Libri, 2002. Kdo byl kdo. ISBN 80-727-7055-1.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-4003-363.
- Úřad pro ochranu osobních údajů: GDPR (obecné nařízení). *Úřad pro ochranu osobních údajů* [online]. c2013 [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: <https://www.uoou.cz/gdpr-obecne-narizeni/ds-3938/p1=3938>

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Vinaři Chvalovice: *Vinařský spolek Chvalovice* [online]. c2020 [cit. 2021-3-25]. Dostupné z: <https://www.vinarichvalovice.cz/>

Vinařský fond: Průzkumy trhu realizované v letech 2015-2017. *Vinařský fond České republiky* [online]. Brno, c2006-2018, 2017 [cit. 2021-3-25]. Dostupné z: <http://vinarskyfond.cz/o-vf/aktivita-vf/pruzkumy-trhu/pruzkumy-trhu-realizovane-v-letech-2015-17/>

Vinařský ráj: *vše, co vinař potřebuje* [online]. c2020 [cit. 2021-4-12]. Dostupné z: <https://www.vinarskyraj.cz/>

Víno Pokorný: *Rodinné vinařství Pokorný* [online]. [cit. 2021-3-25]. Dostupné z: <https://www.vino-pokorny.cz/>

Zákon č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník

Zákon č. 112/2016 Sb., Zákon o evidenci tržeb

Zákon č. 137/2020 Sb., Zákon o některých úpravách v oblasti evidenci tržeb v souvislosti s vyhlášením nouzového stavu

Zákon č. 321/2004 Sb., Zákon o vinohradnictví a vinařství a o změně některých souvisejících zákonů (Zákon o vinohradnictví a vinařství)

Zákon č. 353/2003 Sb., Zákon o spotřebních daních

Zákon č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Zjednodušené a souhrnné dělení podniků.....	19
Tabulka č. 2: Rozdělení podniků dle statistického pojetí	19
Tabulka č. 3: Rozdělení podniků dle nařízení komise EU	20
Tabulka č. 4: SWOT analýza.....	37
Tabulka č. 5: Rozložení věkových skupin v České republice k 31.prosinci 2019	42
Tabulka č. 6: Sazba spotřební daně z vína a meziproduktů.....	47
Tabulka č. 7: SWOT matice	68
Tabulka č. 8: Vyhodnocení jednotlivých oblastí SWOT analýzy, část 1/2	69
Tabulka č. 9: Vyhodnocení jednotlivých oblastí SWOT analýzy, část 2/2	70
Tabulka č. 10: Vypočtené hodnoty z vyhodnocení jednotlivých oblastí SWOT analýzy	71
Tabulka č. 11: Finanční zhodnocení zážitkového vzdělávacího pobytu	77
Tabulka č. 12: Navrhovaný počet nerezových sudů pro zvýšení objemu výrobní kapacity	79
Tabulka č. 13: Rozpočtová kalkulace nákladů pro rozšíření výrobní kapacity	82
Tabulka č. 14: Rozvržení odrůd pro výsadbu	83
Tabulka č. 15: Rozpočtová kalkulace potřebná k výsadbě vinohradu.....	84
Tabulka č. 16: Ohodnocení jednotlivých rizik, část 1/2	87
Tabulka č. 17: Ohodnocení jednotlivých rizik, část 2/2	88
Tabulka č. 18: Opatření vedoucí ke snížení jednotlivých rizik, část 1/3	89
Tabulka č. 19: Opatření vedoucí ke snížení jednotlivých rizik, část 2/3	90
Tabulka č. 20: Opatření vedoucí ke snížení jednotlivých rizik, část 3/3	91
Tabulka č. 21: Harmonogram implementace předání moci v rodinném podniku na následující generaci.....	93
Tabulka č. 22: Návrh jednotlivých činností včetně začátku a konce jejich trvání.....	95

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Životní cyklus rodinného podniku dle Rosenbauera	28
Obrázek č. 2: Model strategie rodinného podniku.....	30
Obrázek č. 3: Vnější okolí podniku	31
Obrázek č. 4: Hybné síly konkurence v odvětví.....	34
Obrázek č. 5: Logo Víno Pokorný	39
Obrázek č. 6: Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31.březnu 2021.....	53
Obrázek č. 7: Složení poslanecké sněmovny po volbách v listopadu 2017	54
Obrázek č. 8: Organizační struktura Víno Pokorný.....	60
Obrázek č. 9: Grafické znázornění souhrnných výsledků SWOT analýzy.....	71
Obrázek č. 10: Model předávání moci v malém rodinném podniku	73
Obrázek č. 11: Nerezový sud s kónickým dnem o objemu 300 litrů.....	79
Obrázek č. 12: Nerezový sud s kónickým dnem o objemu 500 litrů.....	80
Obrázek č. 13: Nerezový sud o objemu 400 litrů	80
Obrázek č. 14: Nerezový sud o objemu 620 litrů	81
Obrázek č. 15: Protiprašné víko na nerezový sud.....	81

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Přírůstek/úbytek počtu obyvatelstva v České republice	40
Graf č. 2: Očekávaný vývoj počtu obyvatel v České republice do roku 2101	41
Graf č. 3: Očekávaný vývoj průměrného věku obyvatelstva České republiky do roku 2101	41
Graf č. 4: Věková struktura obyvatelstva České republiky k 31.prosinci 2019	42
Graf č. 5: Očekávaný vývoj počtu obyvatel v České republice podle hlavních věkových skupin do roku 2101	43
Graf č. 6: Obyvatelstvo České republiky dle dosaženého vzdělání.....	43
Graf č. 7: Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice	44
Graf č. 8: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy na přepočtené počty zaměstnanců – čtvrtletní údaje	48
Graf č. 9: Průměrná hrubá měsíční mzda	49
Graf č. 10: Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen.....	49
Graf č. 11: Prognóza celkové inflace na horizontu měnové politiky.....	50
Graf č. 12: Vývoj meziročního HDP v %.....	51
Graf č. 13: Prognóza vývoje hrubého domácího produktu	51
Graf č. 14: Vývoj úrokových sazeb dle 3M PRIBOR	52
Graf č. 15: Prognóza vývoje úrokové sazby dle 3M PRIBOR	52
Graf č. 16: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v České republice	53
Graf č. 17: Bodové hodnocení faktorů vnitřního prostředí rodinného podniku	62
Graf č. 18: Mapa rizik.....	88
Graf č. 19: Mapa rizik po opatření.....	92
Graf č. 20: Ganntův diagram implementací návrhů	95

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozhovor s rodinou Pokorných.....	I
---	---

Jak byste představili váš rodinný podnik?

Náš rodinný podnik se zabývá výrobou a prodejem vína. Samotný začátek podnikání se datuje k roku 2014, nicméně výrobou vína jsme se zabývali již v dřívějších letech a můžeme říci, že máme více než 20 let zkušeností. V rámci daných 20 let se výrobou vína zabývá již 3. generace naší rodiny. V současné době se objem produkce vinařství pohybuje okolo 8 000 litrů vína ročně, čímž se řadíme mezi malá rodinná vinařství. Disponujeme čtyřmi pískovcovými sklepy, jejichž stáří lze odhadovat na více jak 200 let. Naše čtyři sklepy se nachází ve Sklepní uličce vinařské obce Chvalovice, která se nalézá poblíž státní hranice s Rakouskem. Naše vinařství je členem Vinařského spolku Chvalovice, které sdružuje místní výrobce vín a podílí se na kulturních akcích pořádaných právě ve Sklepní uličce, zejména se jedná o otevřené sklepy, kterých se také pravidelně účastníme.

Výrobou jakých vín se zabýváte?

V rámci výroby se zabýváme výrobou bílých, červených a růžových vín. U bílých vín je výroba zaměřena především na odrůdy, které jsou charakteristické pro Znojemskou vinařskou podoblast, přičemž portfolio bílých odrůd je doplňováno velice oblíbenými odrůdami. Konkrétně se tedy jedná o následující odrůdy: Veltlínské zelené, Ryzlink vlašský, Ryzlink rýnský, Sauvignon, Müller Thurgau, Muškát žlutý, Pálava, Tramín červený, Rulandské šedé, Rulandské bílé, Chardonnay, Hibernál, Děvín, Malverina a Rinot. Co se týče červených odrůd, ze kterých také vyrábíme růžová vína, tak jsou zastoupena následujícími odrůdami Dornfelder, Svatovavřínecké a Zweigeltrebe. Drtivá většina hroznů, ze kterých vyrábíme víno, pochází z našich vinic v blízkém okolí, přičemž pro zachování pestrosti portfolio odebíráme také hrozny od smluvních dodavatelů.

Na jakých viničních tratích hospodaříte?

V současné době hospodaříme převážně na dvou viničních tratích, kterými jsou Dívčí hora a U svatého Urbana. Viniční trať Dívčí hora se rozprostírá mezi obcemi Chvalovice a Šatov, je zde jižní orientace a nadmořská výška viniční tratě je v rozmezí 240 – 260 nad mořem. Je zde mírně zásaditá půda s typickými vápennými sprašemi na pískách, což se promítá zejména v odrůdách, které tu pěstujeme. Na viniční trati Dívčí hora pěstujeme následující odrůdy: Ryzlink rýnský, Ryzlink vlašský, Veltlínské zelené, Müller

Thurgau, Pálava, Hibernál, Rulandské šedé, Rulandské bílé, Dornfelder a Svatovavřínecké. Naproti tomu se viniční trať U svatého Urbana nachází u vinařské obce Vrbovec a zdejší vinohrady jsou oproti vinohradům na Dívčí hoře položeny severněji, tedy blíže k městu Znojmu. Převažuje zde jižní orientace a nadmořská výška viniční tratě se pohybuje mezi 235 – 250 metry nad mořem. Je zde mírně zásaditá půda s mělkou spraší na štěrkopískové terase. Na viniční trati proto pěstujeme následující odrůdy: Veltlínské zelené, Ryzlink rýnský, Ryzlink vlašský a Dornfelder.

V čem vidíte výhody rodinného podnikání?

Na chodu podniku se podílí celá rodina, tudíž hledáme kompromisy v řešeních problémů a je zde velký prostor pro možnost vyjádření se. Díky vřelým vztahům uvnitř rodiny mezi námi panuje vzájemná důvěra, která se projevuje nejen při plnění pracovních povinností, ale i při nejrůznějších rodinných setkáních. Na rozdíl od ostatních druhů podniků u nás přetrvávají určité hodnoty, které podnik posouvají směrem dopředu a všichni členové rodiny nesou zodpovědnost vůči podniku i zbytku rodiny.

Jaká je strategie vašeho rodinného podniku?

Strategie našeho rodinného podniku je jasně daná, tedy zachovávat maximálně přátelský přístup k zákazníkům a jednat s nimi individuálně, neboť právě přátelský přístup k zákazníkovi je velmi důležitý faktor, který rozhoduje o úspěchu či neúspěchu našeho vinařství. Nelze opomenout ani na snahu dlouhodobého udržení si dobrého jména, které jsme si za poslední roky vybudovali, s tím se pojí i pokračující výroba velmi kvalitních vín, která pravidelně bývají oceňována na oblastních výstavách.

V čem vidíte přednosti vašeho podniku?

Přednosti vidíme především ve zkušenostech získaných v průběhu let, tedy know-how. Na získané zkušenosti v oblasti vinohradnictví a výroby vín navázal syn Stanislav jeho studiem na Mendelově univerzitě v Brně, kdy vystudoval obor Zahradnické inženýrství se specializací na vinohradnictví a vinařství. Rodinné vinařství tedy ve Stanislavovi získalo nejen schopného vinohradníka, ale i enologa, který velice dobře rozumí problematice týkající se technologií výroby vína. Nelze opomenout ani na syna Martina, jehož znalosti v oblasti informačních technologií budou uplatněny v rámci zavádění systémů.

Co s vaším rodinným vinařstvím plánujete?

Naším cílem je posunutí vinařství mezi středně velká vinařství v České republice, což znamená nadále vinařství rozvíjet za pomoci zvyšování objemu produkce a rozšiřování výrobních prostor. Chceme vysazovat nové vinohrady a také rozšířit stávající portfolio odrůd natolik, abychom dokázali výrobu vín pokrýt převážně z vlastní produkce. S tím samozřejmě souvisí také zvýšení povědomí o značce Víno Pokorný a rozšíření klientské základny o nové zákazníky, kteří se vždy budou rádi vracet díky našemu přátelskému přístupu a dobrému vínu.